

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE UN SISTEMA PARA LA
ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS
DEPARTAMENTOS DE VENTAS DE ECOLAB COSTA
RICA**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

JOHNNY VARGAS MORGAN

Ciudad universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2014

Dedicatoria

Primero que todo doy gracias a Dios por permitirme vivir hasta este momento mi vida. Y quisiera dedicar este trabajo de graduación y este nuevo objetivo personal alcanzado a mi familia, a mi esposa Blanca, a mis hijos Sara y Tomás, ya que he tomado de su tiempo para poderlo invertir en este posgrado, gracias por ser tan comprensivos y por apoyarme en todo momento.

Agradecimientos

Quisiera agradecer a mis compañeros de posgrado que compartieron sus experiencias laborales y que me permitieron crecer en conocimientos y en especial a mi grupo de trabajo por el apoyo y soporte durante la maestría. Gracias Marta, Javier, Esteban, JP, ya que logramos integrarnos de excelente manera. Además agradecer a Juliana, Johana y Natalia que en algún momento formamos buenos grupos de trabajo.

Hoja de aprobación

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

M.B.A Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

M.B.A José Carpio

Lector del Posgrado

M.B.A Gabriela Loria

Lectora de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Johnny Vargas Morgan

Sustentante

Tabla de Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Tabla de Contenido.....	v
Resumen.....	x
Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras	xii
I. Contextualización de la industria de la limpieza y desinfección y perspectivas teóricas de la propuesta.....	1
1.1 Contextualización de la industria de la limpieza	1
1.1.1 Industria de los equipos de limpieza y desinfección	2
1.1.2 Industria de los servicios de limpieza	3
1.1.3 Industria de productos de limpieza y desinfección	4
1.1.4 Fuerzas Competitivas	7
1.1.4.1 Principales competidores mundiales	8
1.1.5 Nuevas tendencias en la industria	11
1.1.6 Barreras de entrada y de salida de compañías de productos de limpieza y desinfección (González)	12
1.1.6.1 Barreras de entrada	12
1.1.6.2 Barreras de salida	14
1.2 Perspectivas teóricas de la administración del conocimiento	14
1.2.1 Conocimiento y tipos de conocimiento	14
1.2.1.1 Conocimiento tácito	15
1.2.1.2 Conocimiento explícito.....	16
1.2.1.3 Contextos del conocimiento organizacional (Vestal, 2005)	16
1.2.2 Del conocimiento tácito al conocimiento explícito	17
1.2.3 La gestión del conocimiento.....	18
1.2.4 Proceso del Flujo del conocimiento (Gestión del Conocimiento) (Center A. P., Knowledge Flow Process, 2013).....	19
1.2.4.1 Crear el conocimiento.....	20
1.2.4.2 Identificar el conocimiento	21
1.2.4.3 Capturar el conocimiento.....	22

1.2.4.4	Revisar el conocimiento.....	23
1.2.4.5	Compartir el conocimiento	24
1.2.4.6	Acceder el conocimiento	26
1.2.4.7	Uso del conocimiento	27
1.2.5	Facilitación del proceso de administración del conocimiento	29
1.2.6	“Gamification”	30
1.2.6.1	“Gamification” en la administración del conocimiento	33
II.	Descripción de la situación actual de los departamentos de ventas de institucional y alimentos y bebidas de Ecolab Costa Rica	35
2.1	Historia y antecedentes de Ecolab	35
2.1.1	Ecolab Inc. (Ecolab Inc.)	35
2.1.2	Ecolab S.R.L. (Ortega, 2013)	39
2.2	Marco Estratégico de Ecolab (Ecolab Inc.).....	40
2.2.1	Propósito de Ecolab Inc.	40
2.2.2	Visión de Ecolab Inc.....	41
2.2.3	Principios de Ecolab Inc.	41
2.2.3.1	Económico	41
2.2.3.2	Ambiental	41
2.2.3.3	Seguridad	42
2.2.3.4	Social	42
2.2.4	Valores Organizacionales	42
2.3	Estructura de la organización (Ortega, 2013).....	43
2.4	Funciones de la empresa (Ortega, 2013)	45
2.5	El departamento de Ventas Institucionales (Gonzalez, 2013).....	45
2.5.1	Descripción y composición.....	45
2.5.2	Principales funciones del departamento	46
2.5.3	Objetivos del departamento	47
2.5.4	Entorno del departamento	48
2.6	El departamento de Ventas de Alimentos y Bebidas (Rodríguez, 2013)	48
2.6.1	Descripción y composición.....	48
2.6.2	Principales funciones del departamento	49
2.6.3	Objetivos del departamento	50

2.6.4	Entorno del departamento	51
2.7	Elementos de los conocimientos tácitos y explícitos manejados en el trabajo diario de los empleados.....	52
2.7.1	Conocimientos explícitos manejados en los departamentos	52
2.7.1.1	Sistemas informáticos de conocimientos generales	53
2.7.1.2	Sistemas de conocimientos de manejo de información técnica.....	54
2.7.2	Conocimiento tácito existente en los departamentos de ventas Institucional y Alimentos y Bebidas	56
2.8	Descripción de la situación actual del manejo del conocimiento tácito y explícito de los departamentos de ventas Institucionales y de Alimentos y Bebidas	58
III.	Análisis del manejo actual del conocimiento generado en los departamentos de ventas de institucional y alimentos y bebidas de Ecolab Costa Rica.....	60
3.1	Marco metodológico de la investigación.....	61
3.1.1	Justificación de la investigación.....	61
3.1.2	Población.....	61
3.1.3	Metodología de la investigación	61
3.1.4	Enfoque de la investigación	61
3.1.5	Muestra	62
3.1.6	Objetivos de la investigación.....	62
3.1.6.1	Objetivo general de la investigación.....	62
3.1.6.2	Objetivos específicos de la investigación	62
3.2	Análisis del conocimiento explícito en los departamentos de ventas	62
3.2.1	Análisis de las herramientas de tecnología de la información con que cuentan los departamentos.....	63
3.2.1.1	Share Point Textile Care.....	65
3.2.1.2	Share Point Centroamérica Institucional	68
3.2.1.3	Econet	69
3.2.1.4	Learning Management System y Universidad Ecolab.....	71
3.2.1.5	Chatter y Lync	72
3.3	Análisis del conocimiento tácito existente en los departamentos	73
3.4	Análisis de la situación actual de la situación de los departamentos de ventas sobre la gestión del conocimiento	76
3.4.1	Cultura de empresa	77

3.4.2	Análisis de los procesos de negocio relativos a la administración del conocimiento.....	82
3.5	Análisis de fortalezas y debilidades del departamento respecto a la situación de la gestión del conocimiento.....	84
3.5.1	Fortalezas de la administración del conocimientos en los departamentos de Alimentos y Bebidas e institucional	85
3.5.2	Debilidades de la administración del conocimientos en los departamentos de Alimentos y Bebidas e institucional	85
IV.	Propuesta de un sistema para la administración del conocimiento para los equipos de ventas de las áreas de Alimentos y Bebidas e Institucional	88
4.1	Justificación de la propuesta.....	88
4.2	Objetivo de la propuesta	89
4.3	Desarrollo de la propuesta para la administración del conocimiento	90
4.3.1	Formación de la gobernanza de la administración del conocimiento ...	91
4.3.1.1	<i>Comité director de la administración del conocimiento:.....</i>	92
4.3.1.2	<i>Equipo central de la administración del conocimiento:</i>	92
4.3.1.3	<i>Soporte de tecnología de la información:.....</i>	93
4.3.2	Alineamiento de la estrategia del sistema de administración del conocimiento con la estrategia de la empresa	93
4.3.3	Proceso de flujo del conocimiento.....	96
4.3.3.1	<i>Crear el conocimiento.....</i>	96
4.3.3.2	<i>Identificar el conocimiento.....</i>	97
4.3.3.3	<i>Recolectar el conocimiento.....</i>	99
4.3.3.4	<i>Revisar el conocimiento</i>	101
4.3.3.5	<i>Compartir el conocimiento</i>	103
4.3.3.6	<i>Acceso al conocimiento.....</i>	105
4.3.3.7	<i>Usar el conocimiento</i>	106
4.3.4	Indicadores de desempeño del sistema de gestión del conocimiento	108
4.3.5	Reconocimiento e incentivos (Gamification).....	109
4.3.6	Presupuesto de la propuesta	111
V.	Conclusiones y Recomendaciones.....	113
5.1	Conclusiones	113
5.2	Recomendaciones	115

Bibliografia	118
--------------------	-----

Resumen

Los sistemas de administración del conocimiento tienen como propósito gestionar este activo intangible de las empresas, de tal forma, que se logre entregar servicios de mejor calidad, mejorar los procesos de negocio y reducir los costos operativos. El conocimiento está compuesto de documentos técnicos, manuales de procesos de negocios, experiencia de los colaboradores, entre otros.

Este proyecto consta de cinco capítulos, en el primer capítulo, se contextualiza la industria de la limpieza y la industria de los productos de limpieza y desinfección donde Ecolab desarrolla sus actividades a nivel mundial. Adicionalmente, se define un marco conceptual que brinda la base teórica sobre la administración del conocimiento al presente trabajo.

En el segundo capítulo se describe la historia, antecedentes y actualidad sobre la empresa donde se realiza este análisis, Ecolab Costa Rica y en especial de los departamentos en estudio, de manera que permita plantear un punto de partida desde el cual se realizará una investigación de la situación actual y se desarrollará una propuesta para implementar el sistema de gestión.

En el tercer capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada, la cual se realizó con base en una encuesta, a lo largo de este capítulo, se analizan los resultados de la encuesta, además, de evaluar otros aspectos relacionados a los sistemas de administración descritos en capítulos anteriores.

El capítulo cuatro capítulo se realiza la propuesta, es decir una serie de pasos estructurados para la implementación del gerenciamiento de la administración del conocimiento- La propuesta se divide en cuatro etapas: formación del equipo director, alineamiento de la estrategia del sistema de gestión, flujo del conocimiento y “gamification”.

Por último el capítulo cinco se dedica a las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

Lista de Tablas

Tabla 1.1. Evolución de productos de limpieza y desinfección.....	7
Tabla 1.2 Principales competidores en la industria de limpieza y desinfección (empresas que cotizan en bolsa).....	9
Tabla 4.1 Presupuesto requerido para la propuesta.....	111

Lista de Figuras

Figura 1.1 Algunos ejemplos de equipos de limpieza.....	2
Figura 1.2 Mercados que atiende la industria de limpieza y desinfección	4
Figura 1.3 Proceso de flujo del conocimiento.....	19
Figura 1.4 Elementos clave para aplicar la “gamification” en las empresas	31
Figura 2.1 Innovación sostenible de Ecolab.....	38
Figura 2.2 Reducción de empaques en detergentes de máquinas lavaplatos.....	38
Figura 2.3 Foto de la planta de producción y oficinas en Costa Rica.....	40
Figura 2.4 Organigrama de Ecolab S.R.L.....	44
Figura 2.5 Organigrama de la operación de Costa Rica.....	44
Figura 2.6 Mercados de la división institucional.....	46
Figura 2.7 Mercados de la división de alimentos y bebidas.....	50
Figura 2.7 Vista del sistema de entrenamiento virtual LMS.....	53
Figura 2.8. Vista de la página de entrada de la Universidad Ecolab.....	54
Figura 2.9 Vista de la página central del sistema Econet.....	55
Figura 2.10 Vista del Share Point de Centroamérica.....	55
Figura 2.11. Vista de Chatter red social para Institucional.....	56
Figura 3.1 Resultados de pregunta de la encuesta realizada al personal de ventas de las divisiones Institucional y Alimentos y Bebidas. (Conocimiento vital para sus labores).....	63
Figura 3.2 Resultado de la pregunta de la encuesta de administración del conocimiento realizada al personal de ventas (Conocimiento de sistemas de información).....	64
Figura 3.3 Resultados de la encuesta de administración del conocimiento realizada al personal de ventas (Usa los sistemas de información).....	65
Figura 3.4 Resultados de la encuesta realizada al personal de ventas. (Años de laborar en la Ecolab Costa Rica).....	74
Figura 3.5 Resultados de la encuesta realizada al personal de ventas. (Cómo aprendió a realizar sus labores principalmente).....	75
Figura 3.6 Resultados de la encuesta aplicada al personal de ventas (documentación de conocimientos adquiridos).....	76
Figura 3.7 Resultados de encuesta aplicada al personal de ventas (Existe cultura de compartir conocimientos).....	77
Figura 3.8 Resultados de la encuesta aplicada al personal de ventas (Efectividad del trabajo en equipo de su departamento).....	78
Figura 3.9 Resultados de la encuesta aplicada al personal de ventas (Trabajo en equipo con otros departamentos).....	79
Figura 3.10 Resultados de la encuesta aplicada al personal de ventas (Cultura de reconocimientos de la empresa).....	80
Figura 3.11 Resultados de la encuesta aplicada al personal de ventas (Medios de socialización).....	81

I. Contextualización de la industria de la limpieza y desinfección y perspectivas teóricas de la propuesta.

Este capítulo tiene como objetivo contextualizar la industria de la limpieza y la industria de los productos de limpieza y desinfección donde Ecolab desarrolla sus actividades a nivel mundial. Adicionalmente, se define un marco conceptual que brinda la base teórica sobre la administración del conocimiento al presente trabajo.

Para la contextualización de la industria mundial de limpieza, dentro de la cual se encuentra la de los productos de limpieza y desinfección se enfoca en la historia, los principales actores, las condiciones actuales; esto con el fin de comprender las tendencias de este mercado.

A su vez el marco teórico desarrolla los conceptos teóricos de la gestión del conocimiento. En este apartado también, se revisan las ventajas de la administración del conocimiento para la generación de valor en las empresas.

1.1 Contextualización de la industria de la limpieza

Con el fin de contextualizar la industria de la limpieza, es importante, definir higiene, la cual, se define como las condiciones o prácticas que conduzcan a mantener la salud y prevenir las enfermedades sobre todo a través de la limpieza. De este concepto, es significativo, detallar, el concepto, limpiar, se especifica como quitar la suciedad o inmundicia de algo. (Oxford Dictionaries)

Además, la industria de la limpieza, entonces la componen aquellos participantes en el mercado que faciliten a la eliminación de la suciedad y dentro de la suciedad se incluye la eliminación de los microorganismos productores de enfermedades.

Esta industria de la limpieza a nivel mundial está compuesta por básicamente, por tres sectores, el sector de productos de limpieza y desinfección, sector de equipos de limpieza, desinfección, el sector de servicios de limpieza y desinfección.

1.1.1 Industria de los equipos de limpieza y desinfección

La industria de los equipos de limpieza ha crecido de manera importante en los últimos 50 años, facilitando los procesos de limpieza que en muchas ocasiones debía de realizarse de manera manual.

Dentro de los equipos más comunes que se venden en la industria en mayor grado se encuentran; escobas, mopas, máquinas para pulir y limpiar pisos, aspiradoras, espumadoras, equipos para limpieza de alfombras, atomizadores, señales de seguridad, hidrolavadoras, etc.



Figura 1.1 Algunos ejemplos de equipos de limpieza

Dentro de las marcas más reconocidas de equipos de limpieza se encuentran, Tenant, Karcher, Rubbermaid, Grainer, etc.

1.1.2 Industria de los servicios de limpieza

La limpieza comercial es un término amplio utilizado predominantemente, por empresas de limpieza que ganan un ingreso al ser contratados por particulares, empresas o corporaciones para llevar a cabo la limpieza trabajos en una variedad de locales. Empresas de limpieza se encuentran en muchas ciudades alrededor del mundo, con una mayor concentración en las regiones más prósperas.

Las empresas de servicios de limpieza usan una amplia variedad de métodos de lavado, productos químicos y equipos para facilitar y agilizar el proceso de limpieza. El ámbito de trabajo incluye toda la limpieza interna, general y de rutina como pisos, alfombras, baldosas, paredes interiores, iluminación, mobiliario y aseo de la tapicería, limpieza de cristales. Lavado profundo de instalaciones sanitarias, cocinas y zonas de comedor, consumibles y servicios para la higiene femenina, así como la limpieza de teléfonos, TI y otras limpiezas periódicas según, sea necesario, limpieza externa, recolección de basura y la eliminación de arte se podría incluir en los servicios ofrecidos por estas industrias.

También, los contratos de limpieza, requieren a menudo que la empresa proporcione los consumibles, tales como: toallas de papel, papel higiénico, jabón líquido, bolsas de basura, etc., por esta razón tiene una relación importante con el sector de los productos y equipos de limpieza.

La industria de los servicios de limpieza es extremadamente, competitiva y los empleados tienden a estar en el extremo inferior de la escala salarial. Esto se debe a la abundancia de organizaciones capaces con trabajadores calificados, los cuales, compiten por puestos de trabajo poco cualificados predominantemente. Muchas empresas de limpieza comerciales ofrecen capacitación en el trabajo para todos los nuevos empleados debido a la inexistencia de cursos basados por otras compañías de la industria de la

limpieza como es el caso de la industria de los productos de limpieza y desinfección.

1.1.3 Industria de productos de limpieza y desinfección

La industria de limpieza y desinfección está formada por empresas que diseñan, producen y comercializan estos productos, los cuales, son utilizados en los diferentes mercados en la limpieza y desinfección de las instalaciones. La industria a nivel mundial alcanza más de 40 billones de dólares y es dominada en su mayoría por empresas basadas en Estados Unidos y España. Los principales protagonistas en esta industria son Ecolab, Diversey, Zep, Proquimia, Stepan, Swisher y Church & Dwight Co.

Los mercados atendidos mayormente, por la industria de limpieza y desinfección abarcan:

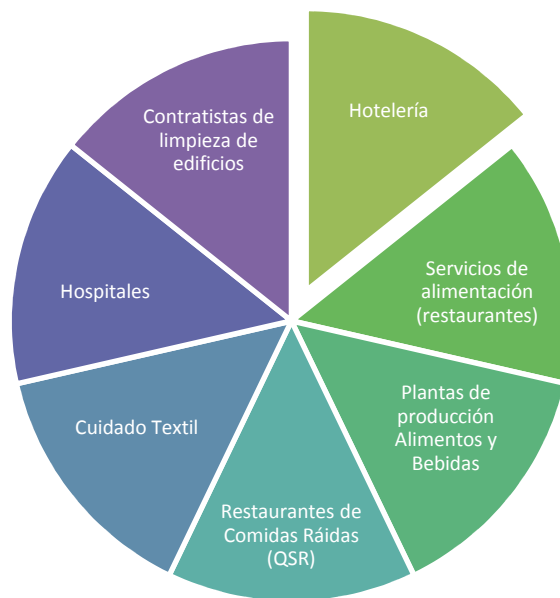


Figura 1.2 Mercados que atiende la industria de limpieza y desinfección

oHistoria de la industria de productos de limpieza y desinfección

Los orígenes de aseo personal se remontan a la prehistoria, dado que el agua es esencial para la vida, las primeras personas vivían cerca del agua y sabía algo acerca de sus propiedades de limpieza, por lo menos, que enjuaga barro de sus manos. También, durante una excavación en Babilonia en los años 2800 A.C., se encuentran un material de jabón, que se encuentra en cilindros de arcilla, lo cual, evidencia que la elaboración del jabón era conocido ya en las inscripciones en los cilindros dicen que las grasas se hierve con cenizas, que es un método para la fabricación de jabón, pero, no se refieren los usos del mismo.

El arte de fabricar jabón es creado en Europa en el siglo sétimo, donde gremios de fabricantes de jabón guardaban celosamente, su secreto de producción, el cual, consistía de aceites vegetales y animales que se utilizaban con cenizas de las plantas junto con una fragancia. Italia, España y Francia fueron los primeros centros de la fabricación de jabón, debido a su fácil suministro de materas primas como el aceite de olivo.

Asimismo, la fabricación de jabón comercial, en las colonias de América se inició en 1608 con la llegada de varios fabricantes de jabón en un barco proveniente de Inglaterra hasta llegar a Jamestown, Virginia. Sin embargo, durante muchos años, la elaboración del jabón permaneció esencialmente, como una tarea de casa. Con el tiempo, los fabricantes de jabón profesionales comenzaron a recoger regularmente, grasas residuales de los hogares, a cambio de un poco de jabón.

Hasta entrado el siglo XIX, el jabón fue fuertemente, gravado como un artículo de lujo en varios países. Cuando se retiró, el alto impuesto, el jabón se situó a la disposición de personas de escasos recursos y la limpieza en general empezó a mejorar.

De manera que, la química de la fabricación de jabón permaneció esencialmente, el mismo hasta 1916, cuando el primer detergente sintético fue desarrollado en Alemania, en respuesta a la escasez de grasas para la fabricación de jabón debido a la I Guerra Mundial. Conocidos hoy en día simplemente como detergentes, son productos de limpieza que se "sintetizan" químicamente, a partir de una variedad de materias primas. El descubrimiento de los detergentes también, fue impulsado por la necesidad que un agente de limpieza a diferencia del jabón no formara sales insolubles conocido como "soap scum" ó "sarro".

También, la producción de detergentes domésticos en los Estados Unidos, comenzó en la década de 1930, pero, realmente no despegó hasta después, de la II Guerra Mundial.

De modo que, los primeros detergentes, se utilizan principalmente, para lavado manual de vajillas y en el lavado de ropa. El avance en la desarrollo de detergentes para usos lavandería de uso múltiple se produjo en 1946, cuando se introdujo el primer detergente que incorporó tensoactivos y productos alcalinos "builder". Los tensoactivos son un ingrediente básico de limpieza de un producto detergente, mientras que, el Alcalino "builder" ayuda al surfactante para trabajar más eficientemente. Los compuestos de fosfato utilizados como alcalinos "builder" en estos detergentes mejoran enormemente, el rendimiento, haciéndolos adecuados para la limpieza de ropa muy sucia.

A continuación, se presenta la evolución de la industria de limpieza y desinfección en productos desarrollados por la industria:

Tabla 1.1. Evolución de productos de limpieza y desinfección

1950	<ul style="list-style-type: none"> • Polvos para lavaplatos automáticos • Productos líquidos para el lavado manual de vajillas • Productos de limpieza de uso general • Detergentes con blanqueadores oxigenados 	1960	<ul style="list-style-type: none"> • Productos para el prelavado y eliminación de manchas • Polvos de lavandería con enzimas • Productos enzimáticos
1970	<ul style="list-style-type: none"> • Jabones líquidos • Suavizantes de ropa • Productos multifuncionales como detergentes con suavizante 	1980	<ul style="list-style-type: none"> • Detergentes para el lavado en agua fría • Líquidos para lavaplatos automáticos • Polvos concentrados de lavandería
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Detergentes sólidos y líquidos súper concentrados • Suavizantes de ropa de nueva generación • Recambio de productos en lavanderías 	2000	<ul style="list-style-type: none"> • Productos solubles pre medidos • Opciones de productos naturales • Paños desechables

1.1.4 Fuerzas Competitivas

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos negocios entrantes. Esta industria es muy dinámica y constantemente, están ingresando nuevas compañías al mercado. Por lo que, es un mercado fuertemente, competitivo.

- Rivalidad entre competidores: Esta competencia es muy fuerte y las innovaciones o cualidades de compañías líderes en el mercado constante están siendo copiadas y alcanzadas por sus competidores más fuertes, por lo que la innovación constante llega a ser crucial en el mercado.
- Poder de negociación con los proveedores: en este aspecto es donde el mercado es más competitivo, ya que, los distribuidores, en muchos de los casos son los mismos para varias industrias.
- Poder de negociación con los clientes: este aspecto es medular para generar una ventaja competitiva sobre los competidores, y eso se efectúa ganando negocios grandes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos, este aspecto es muy importante, pues, la industria innova constantemente y detrás de esa creación vienen los competidores adaptándose a estos cambios.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente, de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor competencia, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

1.1.4.1 Principales competidores mundiales

El éxito de cualquier mercado se logra conquistando clientes y no derrotando a los competidores. Sin importar que tan débil pueda ser una empresa en sus estrategias publicitarias o de mercado, lo importante, al final, es que el cliente reciba los productos y servicios que valore. Este aspecto, es fundamental, en la industria de limpieza y desinfección.

Tabla 1.2 Principales competidores en la industria de limpieza y desinfección (empresas que cotizan en bolsa) (Yahoo Finance)

Leaders in Market Capitalization	
Ecolab Inc. Common Stock [ECL]	\$27.5 B
Church & Dwight Company, Inc. C [CHD]	\$8.9 B
Prestige Brand Holdings, Inc. C [PBH]	\$1.8 B
Stepan Company Common Stock [SCL]	\$1.3 B
Zep Inc. Common Stock [ZEP]	\$296.2 M
Swisher Hygiene, Inc. [SWSH]	\$164.6 M
WRIGHT INVESTORS [WISH]	\$44.3 M
Ocean Bio-Chem, Inc. [OBCI]	\$24.6 M
KATY IND INC [KATY]	\$6.4 M

Entre los principales competidores en la industria mundial de limpieza y desinfección se encuentran (no se incluyen todos los de Yahoo Finance, ya que, hay empresas de la tabla que no se dedican a productos de limpieza sino a equipos):

Ecolab Inc.

Empresa fundada en 1923 y tiene su sede en San Paul Minnesota, Estados Unidos. Ecolab Inc. desarrolla y comercializa programas, productos y servicios para la hotelería, restaurantes, salud, industria alimentaria y mercados de la energía en todo el mundo. Trabaja a través de cuatro segmentos: Global Industrial, Global Institucional, Energía Global y Otros. Se desarrolla en más de 160 países en el mundo y reporta ventas anuales por 12.1 billones de dólares en el 2012.

Church & Dwight Co. Inc.

Empresa fundada en 1846 y tiene su sede en Nueva Jersey, Estados Unidos. Se dedica al desarrollo, fabricación y comercialización de productos del hogar, cuidado personal y productos especializados. Se desempeña tanto en Estados Unidos como internacionalmente. Reporta ventas anuales por 2.9 billones de dólares en el 2012.

Diversey

Fue fundada en 1923 y tiene su sede en Chicago, Estados Unidos. Diversey desarrolla y comercializa productos para contratistas de limpieza de edificios, hotelería y cuidado de la salud, restaurantes, supermercados e industria alimentaria. Se desarrolla en más de 60 países en el mundo y reporta ventas anuales, por 3.2 billones de dólares en el 2012.

Zep Inc.

Fue fundada en 1937 y tiene su sede en Atlanta Georgia, Estados Unidos. Zep Inc. produce y comercializa productos químicos de limpieza y servicios relacionados para aplicaciones comerciales, industriales, institucionales y de los consumidores en América del Norte y Europa. Se desarrolla en varios países en el mundo, reporta ventas anuales por 654 millones de dólares en el 2012.

Swisher Hygiene Inc.

Fue fundada en 1986 y tiene su sede Charlotte, Estados Unidos. Swisher Hygiene Inc. ofrece soluciones de higiene y saneamiento. Sus soluciones incluyen productos, servicios de limpieza y desinfección diseñados para promover la limpieza y el saneamiento en los entornos comerciales. Opera en Estados Unidos y en 9 países más alrededor del mundo y reporta ventas anuales por 230 millones de dólares en el 2012.

Proquimia

Fue fundada en 1971 y tiene su sede en Barcelona, España. Proquimia diseña, desarrolla, fabrica y comercializa productos químicos, equipos para la limpieza, la desinfección, el tratamiento de superficies y el tratamiento de aguas. Se desarrolla en nueve países en el mundo y reporta ventas anuales por 80 millones de dólares en el 2012.

1.1.5 Nuevas tendencias en la industria

La industria de limpieza y desinfección ha estado evolucionando constantemente, de manera significativa busca la mejora continua, a continuación se describen algunos aspectos importantes, a los cuales, está evolucionando dicha industria:

- Conforme el mundo ha migrado a en la búsqueda de soluciones amigables con el ambiente, la industria de limpieza y desinfección también, ha dado pasos en este sentido, migrando hacia materias primas y materiales amigables con el ambiente. Así como en la búsqueda de soluciones revolucionarias de limpieza y desinfección que permitan a sus clientes disminuir el consumo de agua y energía en las labores de limpieza y desinfección que se realicen en sus instalaciones.
- La industria de limpieza y desinfección muestra la preferencia de producir y comercializar sus productos concentrados, lo que permite disminuir, costos de empaque así como de transporte, ya que, muchos de estos productos son distribuidos en todo el país de origen así como también, exportados a otros países.
- La industria ha diseñado e implementado el uso de dosificadores de productos para sus respectivos productos concentrados, éstos, se prestan al cliente como beneficio por la compra de productos. Este uso de dosificadores evita la manipulación de productos por parte del personal de limpieza y desinfección, con lo que se previene, el contacto del personal con el producto concentrado, es decir, colabora en la seguridad ocupacional de sus clientes, además, se controlan los costos operacionales y se mantienen estándar las concentraciones del producto preparado, porque, las dosificaciones se hacen a través del dosificador y no manual por los colaboradores de los clientes.
- Existe una tendencia importante en la industria con un enfoque hacia el cliente, por esta razón, las empresas que han logrado una mayor

fidelidad de clientes son aquellas que han invertido en personal capacitado que den soporte técnico a los clientes en la resolución de sus retos en limpieza y desinfección.

- Las empresas que se desempeñan con éxito en la industria se enfocan en el desarrollo de soluciones innovadoras de limpieza y desinfección, manteniendo una inversión importante en sus departamentos de investigación y desarrollo.
- Dentro de los retos más significativos, en la industria de limpieza y desinfección y específicamente, por la proliferación de diferentes enfermedades provenientes de virus y bacterias, se encuentra la innovación de productos desinfectantes que logren combatir los diferentes vectores que ayudan a la propagación de las enfermedades. Este aspecto es medular para seguir creciendo en el mercado de limpieza y esterilización.

1.1.6 Barreras de entrada y de salida de compañías de productos de limpieza y desinfección (González)

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

1.1.6.1 Barreras de entrada

Hay seis fuentes fundamentales, de barreras de entrada:

- Economías de escala. Se refieren a la disminución en costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra, este es uno de los factores más complicado de superar por las industrias nuevas, ya que, los

costos unitarios son mayores y para generar ganancia los precios de mercado inicialmente, de los productos tienden a ser mayores.

- Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada, pues, obliga a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca. Esta diferenciación de producto es de suma importancia para ser el líder del mercado y dificultarle la tarea a nuevos competidores, en la industria, la innovación, es constante por lo que es difícil que compañías pequeñas compitan en productos especiales.
- Requisitos de capital. Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también, para conceder créditos a los clientes, tener *stocks*, cubrir inversiones iniciales, etc. La industria de la limpieza está constituida en un porcentaje importante de hoteles y fábricas de producción y se ven influenciadas por la estacionalidad, por lo que el crédito a sus clientes es de suma importancia.
- Acceso a los canales de distribución. Necesidad de conseguir distribución para su producto. Es necesario, que la empresa convenza a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones, reduciendo beneficios. Para este mercado, es importante, llegar a una gran parte del país por lo que la distribución es una barrera de mercado importante.
- Curva de aprendizaje o experiencia. El *know how* o saber hacer de toda empresa marca una significativa limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto. El soporte que se le debe ofrecer a los diferentes clientes y la especialización del personal de las compañías definitivamente, son una barrera de entrada.

1.1.6.2 Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, incluso obteniendo bajos beneficios o dando pérdidas.

En cuanto a barreras de salida del mercado de los productos de limpieza y desinfección se encuentran las siguientes:

- Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.
- Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros, son la causa que la empresa, conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.

1.2 Perspectivas teóricas de la administración del conocimiento

En esta sección se plantean los conceptos claves de la administración del conocimiento que ayudarán a introducir al lector al tema y, además, explicar algunas prácticas que introduce este tipo de gestión como modelo administrativo.

1.2.1 Conocimiento y tipos de conocimiento

En la vida de los negocios como en la de los seres humanos lo único constante es el cambio. Los mercados cambian de improviso, constantemente proliferan nuevas tecnologías, surgen nuevos competidores, muchos productos se vuelven obsoletos. El secreto del éxito de la vida personal y empresarial está en la habilidad de crear, adquirir, procesar, mantener y retener el conocimiento. Sin embargo, el conocimiento solo es productivo si es aplicado para hacer la diferencia, en lugar de exclusivamente existir.

El conocimiento se definir como una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual, criterio experto e intuición que brinda un ambiente y marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. (Tiwana, 1999) O dicho en otras palabras son aquellas habilidades e información adquiridas a través de la experiencia o la educación. (Oxford Dictionaries)

En las organizaciones continuamente, se procesa información de la cual se podría generar conocimiento, sin embargo, no todo el conocimiento generado es compartido al resto de la organización a través de reportes, informes, procedimientos, etc., sino que quedan en la imaginación de los colaboradores que lo generan. Por lo que dicho conocimiento podría ser utilizado solo por dicha persona, esto sitúa en desventaja a la organización. Por esta razón, es posible diferenciar el conocimiento en dos tipos, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

1.2.1.1 Conocimiento tácito

Conocimiento tácito, se compone en parte de conocimiento técnico; son conocimientos y capacidades informales que se engloban en el “know how” (creencias, instinto, valores humanos), este conocimiento en muchas ocasiones es difícil de explicar o expresar, ya que, se consideran como hechos ciertos y arraigados a su poseedor. (Harvard Business Review, 2003). Este tipo de conocimiento es parte de todos los individuos y de la sabiduría personal, producto de la interacción en el pensamiento de las vivencias, cultura, creencias, supuestos e información a la que cada persona está expuesta.

1.2.1.2 Conocimiento explícito

El conocimiento explícito se especifica como aquel que transmite con facilidad y por lo general, está documentado por lo que fácilmente, está disponible para todos los miembros de una organización (Harvard Business Review, 2003). Es producto del conocimiento tácito que por su característica de estar documentado, se encuentra disponible para que todos los miembros de la organización accedan a él.

El conocimiento explícito es el que genera mayor valor en una organización, ya que, es utilizado por muchas personas multiplicándose así su potencial. En contraste, el conocimiento tácito es utilizado solo por la persona que lo posee, lo que limita su valor.

1.2.1.3 Contextos del conocimiento organizacional (Vestal, 2005)

Los conocimientos de la organización (ya sea, explícito o tácito) por lo general surgen de cuatro contextos: cultural, histórico, humano y funcional.

El conocimiento social ó cultural se obtiene de trabajar en un entorno de la organización y desarrollar la capacidad de colaborar con una variedad de departamentos. Se trata también, de la acumulación de normas de conducta, relaciones jerárquicas, e incluso aspectos como los códigos de vestimenta que ayudan a los empleados "a hacer las cosas" como parte de la cultura de la empresa.

El conocimiento histórico se deriva de la historia de la organización, desde su creación hasta la actualidad (incluyendo negocios anteriores, ofertas, sistemas heredados, relaciones y métodos anteriores de gestión).

El conocimiento humano, es del individuo personal, capacidades y habilidades. Mientras que este conocimiento puede ser pulido y mejorado a

través de la formación, las nuevas funciones y “Coaching”, entender las habilidades y debilidades ayuda a las organizaciones desarrollar mejores equipos.

El conocimiento funcional, es necesario, para realizar las funciones y procesos del trabajo. Este conocimiento puede ser creado o usado al llevar a cabo un proceso técnico-operativo, durante la gestión de proyectos, o de conocimientos generales sobre las necesidades del cliente.

El conocimiento es multidimensional, por lo que el conocimiento explícito o tácito es extraído de cualquier contexto, ya sea, cultural, histórico o funcional, por esta razón la comprensión de esta relación será muy útil en el diseño de un mapa de conocimiento como paso importante de una iniciativa de gestión del conocimiento.

1.2.2 Del conocimiento tácito al conocimiento explícito

Uno de los mayores retos dentro de una organización es lograr convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Para maximizar el valor del conocimiento en la organización, es importante, crear procesos que ayuden a transformar el conocimiento tácito en explícito; de tal forma, que se desarrollen activos intelectuales necesarios para cumplir con los objetivos y metas de la empresa. Formalmente, el proceso de conversión del conocimiento se conoce como gestión del conocimiento. Esta es una aplicación de la ciencia de la administración que busca establecer las condiciones favorables para crear, documentar y estandarizar la información, mediante su distribución a todos los colaboradores que de una u otra manera estén involucrados, convirtiéndolo así en un activo generador de valor. Por esta razón, es importante, fomentar la transformación de conocimiento tácito a explícito, con el fin de promover los procesos de aprendizaje individual y el crecimiento e innovaciones a nivel organizacional.

Además, un ejemplo, de conocimiento explícito de una organización son sus buenas prácticas, ya que, las mismas permiten hacer las tareas mejor, más rápido y/o mejor económicamente. Para muchas organizaciones la habilidad de replicar las buenas prácticas llevan a disminuir los tiempos de trabajos, mejorar la satisfacción del cliente, disminuir los costos, etc., y esto significa el tener una ventaja competitiva importante. (Miranda Vásquez, 2010)

1.2.3 La gestión del conocimiento

Se delimita, el concepto, de la administración o gestión del conocimiento, como la administración de las actividades (planeamiento, organización, coordinación, control y evaluación) de personas, estructuras, procesos, herramientas y otros componentes organizacionales para agregar valor a las organizaciones a través de la producción e integración del conocimiento. (Abimael Medrano & Walmir Cazarini, 2013)

La gestión del conocimiento dentro de una organización debe de estar alineada con la administración estratégica, porque, es de suma importancia el compromiso de la dirección, así como de sus gerencias operativas, pues, de ellos va a depender el impulso y dar seguimiento a la implementación de la estrategia de la administración del conocimiento.

La gestión del conocimiento no es solamente, un problema tecnológico, por lo que se presentan una serie de limitaciones que podrían entorpecer el proceso de implementación. A continuación, se enuncian limitaciones que deben de considerarse (Abimael Medrano & Walmir Cazarini, 2013):

- Enfoque excesivo en la tecnología de la información, no es solo construir una intranet más inteligente
- Falta de atención en los valores culturales y humanos
- Falta de alineamiento con la estrategia organizacional
- Falta de estudios detallados en el desarrollo del conocimiento

- Desarrollo de modelos sin una estrategia metodológica que lleve a tener buenas prácticas

1.2.4 Proceso del Flujo del conocimiento (Gestión del Conocimiento)

(Center A. P., Knowledge Flow Process, 2013)

Para lograr que el conocimiento fluya sin problemas en una organización, es transcendental, analizar cada actividad y tarea para identificar contratiempos u obstáculos que puedan entorpecer el proceso.

El proceso del flujo del conocimiento diseñado por el Centro Americano de Productividad y Calidad o APQC por sus siglas en inglés (American Productivity and Quality Center), ayuda a conseguir que el conocimiento fluya a través de un ciclo continuo, a través del cual el conocimiento es creado, identificado, capturado, revisado, compartido, accedido y utilizado.

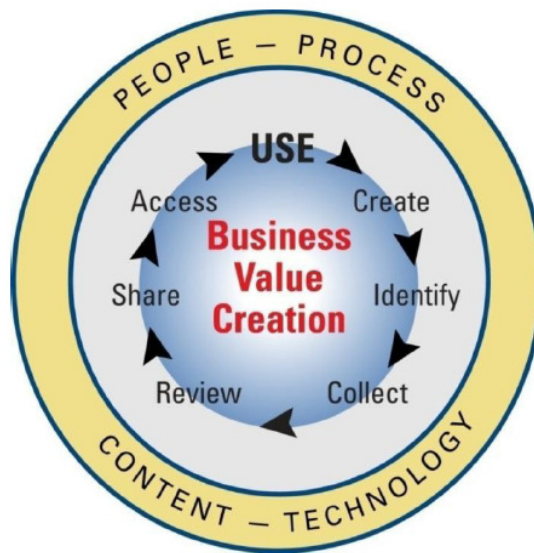


Figura 1.3 Proceso de flujo del conocimiento

1.2.4.1 Crear el conocimiento

El primer paso en el proceso de flujo de conocimiento es crear, el cual, también se interpreta como inventar o innovar. En ocasiones se piensa en las empresas que la innovación es solo parte del departamento de investigación y desarrollo de una organización, sin embargo, la generación del conocimiento se puede dar en cualquier departamento, ya que, los colaboradores podrían crear conocimiento en muchas formas diferentes. Es por ello que debe de considerarse todos estos conocimientos en los esfuerzos de la creación de conocimiento de una organización.

A continuación, se enlistan una serie de recomendaciones que ayudan en la creación del conocimiento:

- Impulsar la innovación en toda la organización desde el gerente general hasta los operadores, esto asegura que la innovación y la creación del conocimiento sean relevantes para el trabajo actual.
- Dedicar recursos a la creación de nuevos conocimientos. Generalmente los colaboradores de una organización no tienen tiempo para preocuparse en innovación, nuevos proyectos o ideas, y aunque la innovación puede salir de cualquier persona, es fundamental, que una organización pueda contar con un recurso a medio tiempo o tiempo completo que permita liderar el proceso de innovación.
- Organice eventos de colaboración donde los empleados se ocupen de las oportunidades y desafíos estratégicos, este tipo de eventos de lluvias de ideas o innovación permite a los colaboradores de una compañía, salirse de su día a día y estar cara a cara proponiendo ideas y participando de la mejora continua.
- Amplíe las capacidades de colaboración virtuales para que los empleados trabajen en equipo con los socios, proveedores y clientes. Esto se podría realizar mediante sistemas que permitan a los colaboradores interactuar con clientes, proveedores, subcontratistas, académicos, etc., con el

fin de ampliar su plataforma de compartir conocimiento hacia las afueras de la organización.

1.2.4.2 Identificar el conocimiento

El segundo paso en el proceso de flujo de conocimiento es identificar. Una enorme cantidad de conocimiento es creado y compartido en las organizaciones día con día, sin embargo, no todo el conocimiento es importante. Con el fin de utilizar los recursos de la administración del conocimiento de manera eficiente es necesario identificar una manera de separar el conocimiento crítico para el negocio del resto. Usualmente, la mejor práctica es revisar la estrategia del negocio e identificar el conocimiento alineado con la estrategia.

Si la organización se esfuerza por identificar el conocimiento crítico, las siguientes recomendaciones pueden ayudar:

- Determine cuál es el conocimiento crítico y donde reside en la organización. Para este punto la organización se apoya en sus gerentes, expertos en la materia, comunidades de práctica y empleados clave.
- Muestre y apóyese en expertos en la materia. Los expertos, son cruciales en cualquier esfuerzo formal de identificar el conocimiento crítico de una organización. Estas personas tienen el más alto nivel de conocimiento en sus áreas de experiencia y por ello son los más indicados para definir que conocimiento es vital para el negocio y cuál no lo es. Es recomendable instituir un programa que permita a los expertos participar en la catalogación de los conocimientos críticos y a su vez transmitir dichos conocimientos y lecciones aprendidas al resto de la fuerza laboral.
- Use las comunidades de práctica para identificar el conocimiento crítico. Las comunidades de práctica son el vehículo ideal para ayudar a las organizaciones a identificar, capturar y transferir conocimiento. Se ha determinado que las comunidades técnicas o ingenieriles son particularmente,

eficaces para supervisar el flujo de conocimiento. Una razón, es que los miembros de estas comunidades se ven a sí mismos como parte de una profesión y, como tal, quieren dar forma al conocimiento en sus áreas y compartir lo que saben. En muchas organizaciones, las comunidades proporcionan un marco para la localización de expertos y otras partes interesadas con conocimientos que ayudan a distinguir un conocimiento crítico de lo que es simplemente, algo bueno que saber.

1.2.4.3 Capturar el conocimiento

El tercer paso del proceso es capturar u organizar el conocimiento. Este es el proceso de documentar y almacenar el conocimiento en algún medio, puede ser un portal, una base de datos o un blog. La mayoría de las iniciativas de recolección de conocimiento requieren infraestructura, desde los enfoques estructurados y directrices a herramientas de entrada y plantillas. Es preciso, tener en cuenta cuáles son los resultados deseados (es decir, cómo quiere que se vea el conocimiento documentado), ya que, esto lo dirigirá hacia los métodos y herramientas de captura más adecuados.

Las siguientes recomendaciones ayudan a la recopilación o captura de conocimiento:

- Aplicar formatos estándar que permitan capturar conocimiento relacionados con el trabajo, por ejemplo, auditorías del conocimiento, las lecciones aprendidas, entrevistas, etc.
- Ayudar a los empleados capturar y aportar conocimientos facilitándoles el proceso. Un hallazgo crucial de una investigación de la APQC es que si se quiere que un colaborador forme algo, se le debe orientar hacia lo posible. Facilitando procesos, herramientas y plantillas, ayuda a simplificar la captura de conocimiento, lo que permite que estas actividades se incorporen a la perfección en el flujo de tareas y rutinas normales de los

empleados. Y en muchos casos, las personas con funciones designadas de gestor o administrador del conocimiento están a la mano para ofrecer apoyo y reducir la carga sobre el resto de la fuerza de trabajo.

1.2.4.4 Revisar el conocimiento

El cuarto paso consiste en revisar, o bien analizar, evaluar o validar. Este es el proceso de examinar y evaluar la relevancia, exactitud y uso de los conocimientos. Algunos tipos de conocimiento requieren de una revisión formal por parte expertos, mientras que otros pueden ser efectivamente, revisados y manejados por una comunidad de usuarios colectiva.

Para examinar los conocimientos de una manera oportuna y eficaz:

- Utilice a expertos en la materia. El uso de éstos, es de suma importancia para llegar a institucionalizar un conocimiento.
- Use las comunidades de práctica para investigar y perfeccionar conocimientos. Las comunidades de práctica constituyen un marco natural para la gestión del conocimiento, y muchas organizaciones involucran a sus comunidades en la revisión del conocimiento. Este enfoque permite una amplia red de personas con conocimientos trabajar en conjunto para investigar y perfeccionar los conocimientos, en lugar de colocar una gran carga de trabajo únicamente, en un grupo de expertos en la materia.
- Desarrollar procesos de revisión transparente con plazos claros. La transparencia es particularmente, significativa cuando se trata de la revisión de conocimientos. Ningún empleado quiere compartir lo que sabe sólo para descubrir que sus contribuciones han quedado en suspenso por un período indeterminado, hasta que los expertos puedan evaluarlos frente a los criterios especificados. Si su organización cuenta con un proceso de revisión formal, se recomienda comunicar exactamente, cuándo y por quién será aprobado el conocimiento.

- Considere la posibilidad de enfoques orientados al usuario para evaluar los conocimientos y la experiencia. Aunque, el conocimiento más crítico siempre requerirá opinión de los expertos, muchas organizaciones de mejores prácticas se combinan estos mecanismos formales con enfoques orientados al usuario. En tales sistemas, los empleados son capaces de publicar y compartir sus conocimientos al instante, sin sus presentaciones estar revisadas y aprobadas. La organización se basa en la calificación y revisión por pares, junto con un análisis del comportamiento de los usuarios (es decir, lo que la gente está leyendo, etiquetando, marcando y compartiendo por correo electrónico) para determinar qué activos de conocimiento son los más valiosos. Este enfoque es muy popular entre los empleados, pues, acelera el ciclo de flujo de conocimiento y toma en cuenta sus opiniones. También, reduce la carga de los expertos en la materia, lo que les permite centrarse en la revisión de las normas, mejores prácticas oficiales y otros contenidos.

1.2.4.5 Compartir el conocimiento

El quinto paso es compartir o bien publicar. Esto implica difundir el conocimiento que se ha capturado y revisado, ya sea, directamente o bien persona a persona. De una forma u otra, el intercambio abarca la mayor parte de las herramientas y los enfoques de la gestión del conocimiento (desde comunidades de práctica y facilitando enfoques de transferencia de conocimiento a la gestión de contenidos, plataformas de colaboración, medios sociales, etc.). Sin embargo, las organizaciones con recursos limitados se centran en el intercambio de conocimiento crítico, en lugar de tratar de apoyar a todas las instancias de participación. En este punto se recomienda la creación de estructuras formales de colaboración alineados con su estrategia de negocios y cultivar un ambiente que promueve el intercambio generalizado.

A continuación se describen algunas recomendaciones para compartir el conocimiento:

- Seleccionar las tecnologías de intercambio de conocimientos que apoyan a los procesos existentes y que se adaptan a la cultura. En una era de organizaciones globales y dispersas y las fuerzas de trabajo remotas, la tecnología es un factor clave de intercambio de conocimientos. Ninguna herramienta o plataforma de software es la ideal para facilitar la colaboración y el intercambio, pero, seleccionar la adecuada que se ajuste a los procesos de trabajo es de suma importancia, en vez de adaptar los procesos de trabajo a las herramientas.
- Implementar un plan de comunicación dirigido a promover el intercambio. Organizaciones de mejores prácticas utilizan una gran variedad de canales de comunicación para promover el intercambio de conocimientos y sus beneficios para los empleados. Algunos medios comunes para herramientas y enfoques de gestión del conocimiento incluyen: correo electrónico, revistas y boletines corporativos, anuncios en intranet, anuncios de eventos y formación virtual y presencial. Si bien, es importante, escoger el mecanismo de distribución adecuado, es aún más transcendental que cada mensaje transmita el valor de compartir.
- Relacione el intercambio de conocimientos para el aprendizaje y desarrollo de la carrera. Para alentar a los empleados a compartir lo que saben, se recomienda incorporar en el desarrollo de competencias y apoyo, la progresión de la carrera soportado en el enfoque de la administración del conocimiento. Que sea fácil para los empleados acceder a los recursos de aprendizaje y de la carrera a través de comunidades de práctica y portales de conocimiento, y crear oportunidades de desarrollo profesional para las personas que participan en gran medida en la gestión del conocimiento. Cuando las organizaciones dejan claro que el intercambio de conocimientos forma parte de los trabajos de la gente y que es un criterio clave para el

progreso, los empleados, tienen una motivación adicional para colaborar y compartir.

1.2.4.6 Acceder el conocimiento

El sexto paso es el acceso, o bien encontrar y descargar. Este es el acto de encontrar y recuperar el conocimiento, ya sea, a través de mecanismos de empuje (push), es decir, donde se entrega información a intervalos predefinidos, o bien el mecanismo de tirar (pull), donde el contenido se encuentra disponible para cuando sea necesario. Algunas organizaciones requieren que los empleados accedan a determinados conocimientos críticos y demostrar la comprensión de los mismos. Sin embargo, el mayor acceso al conocimiento es voluntario, si es fuertemente animado. Se recomienda sistemas de búsqueda y alertas tan simples como sea posible. También, es necesario, insistir que cuando los colaboradores están enfrentando retos y oportunidades son más receptivos a aprender.

A continuación se describen algunas recomendaciones para acceder al conocimiento:

- Tener una única interfaz para el contenido y los recursos. Los empleados tienen más posibilidades de acceder a los conocimientos si se puede recuperar desde un solo lugar. Esto significa que todos los recursos relacionados con un tema, documentación, artículos y videos, discusión, espacios de colaboración, información de contacto de los expertos, notificaciones sobre eventos virtuales y en persona, deberían ser accesibles a través, de una sola interfaz y usuario.
- Situar el conocimiento en donde la gente se reúna, usando un formato que se adapte a la audiencia objetivo. Una táctica para lograr esto es la distribución de conocimiento crítico a través de múltiples canales, incluyendo los portales y bases de datos, así como los canales de "baja tecnología", como las pizarras de anuncios. Mediante la entrega de

información, cuándo, dónde, y cómo los colaboradores la necesiten, las organizaciones se aseguran que las personas accedan a los conocimientos.

- Ofrezca un buscador robusto que incluya el análisis del comportamiento del usuario. Un mecanismo de búsqueda eficaz es probablemente, la herramienta más eficaz para facilitar acceder al conocimiento.
- Permitir a los empleados personalizar la interfaz a través del cual acceder al conocimiento. Es recomendable, permitir a los usuarios modificar la interfaz a través del cual acceder a los conocimientos para satisfacer sus necesidades y preferencias personales. La personalización proporciona flexibilidad y permite a los empleados alcanzar rápidamente, el contenido y las herramientas más relevantes para ellos. También, tiene un beneficio psicológico, en que los empleados sienten que están siendo escuchados y acomodados. Todo esto aumenta la probabilidad de que van a utilizar los sistemas disponibles y acceden a los conocimientos pertinentes en intervalos clave.

1.2.4.7 Uso del conocimiento

El séptimo paso es el uso o bien transferencia, reutilizar, adaptar o adoptar. Esto es cuando el conocimiento capturado se aplica finalmente, a una nueva situación para resolver un problema, mejorar un proceso, o tomar una decisión. El uso de los conocimientos existentes ayudan a una organización reducir los tiempos de ciclo, mientras se mejora la productividad y la calidad. En lugar de buscar los recursos disponibles, la determinación de lo que es aplicable, y a continuación, adaptar lo que se pueda reutilizar, los empleados deciden (erróneamente) que sería más rápido y más fácil que empezar de cero.

Para fomentar la reutilización del conocimiento, es recomendable, crear una propuesta de valor clara, tanto para la organización como para los colaboradores. Cuando el uso de conocimientos es obligatorio (como la

adopción de las mejores prácticas oficiales), es preciso, implementar un riguroso proceso de medición y el cumplimiento. Cuando es voluntaria, crear la expectativa en la cultura y fomentar comportamientos deseados a través del apoyo del liderazgo visible, comunicaciones, premios y reconocimientos.

Algunas recomendaciones en la implementación del uso del conocimiento son las siguientes:

- Configure el programa de gestión del conocimiento que refleje las estructuras y flujos de trabajo existentes. Se ha descubierto que todo el ciclo de flujo de conocimiento que culmina en el uso del conocimiento, funciona mejor cuando las organizaciones diseñan sus enfoques de administración del conocimiento para reflejar sus estructuras internas, las disciplinas técnicas y/o capacidades de gestión de proyectos. La configuración de las comunidades, sitios de gestión de contenidos, y otras herramientas alrededor de flujos de trabajo existentes ayuda a alinear la gestión del conocimiento con las actividades básicas y hace una participación más valiosa para los empleados y la organización como un todo.
- Incorporar en el área de gestión de proyectos y procesos, el intercambio de conocimientos y la reutilización de las metodologías. El conocimiento es más probable que se comparta y se utilice cuando la administración del conocimiento este integrada en las prácticas empresariales clave, como proceso y gestión de proyectos. Investigaciones apuntan que las organizaciones de mejores prácticas incrustan la reutilización del conocimiento en los procesos a nivel de empresa y de proyectos. Esto no solo da el mensaje que la administración del conocimiento, es importante, para la organización, sino que también, hace que sea más fácil para los empleados buscar e

incorporar los conocimientos existentes en sus procesos y proyectos en curso.

- Creación un sitio centralizado digital para facilitar la estandarización y la reutilización del conocimiento. Otra estrategia para evitar que los empleados repitan trabajos realizados previamente, es crear que el conocimiento esté disponible en paquetes con formatos fáciles de usar. Con los años, las organizaciones se acumulan grandes cantidades de documentos de propiedad intelectual, las soluciones, las plantillas y diseños. Con la organización de estos recursos en sitios electrónicos bien estructurados, las empresas forman reutilizables y disponibles cuándo y cómo los empleados lo necesiten, lo que les permite personalizar y construir sobre elementos preexistentes.
- Medir la utilización del conocimiento y asignar responsabilidades. La frase "lo que se mide se hace" se aplica a todo el ciclo de flujo de conocimiento, incluyendo el uso del conocimiento. Las organizaciones que hacen un seguimiento activo de la aplicación y reutilización del conocimiento tienden a tener programas de administración de conocimiento más sostenibles y lograr un mayor rendimiento de la inversión. En tales casos, la medición tanto anima a los empleados a aprovechar el conocimiento y demuestra el impacto que el conocimiento compartido y la reutilización tienen en métricas clave del negocio.

1.2.5 Facilitación del proceso de administración del conocimiento

Una pregunta difícil de responder es como las organizaciones colocan al conocimiento en el flujo de trabajo. En otras palabras, ¿cómo integrar el intercambio de conocimientos y la colaboración al punto en que estas actividades ya no son vistas como actividades separadas, sino como parte integral de la labor que realizan?

Además, un hallazgo clave del flujo del conocimiento, es que, si se quiere que los empleados hagan algo, tiene que hacerlo fácil. En empresas con

buenas prácticas de administración del conocimiento, un equipo de gestión del conocimiento se sale de su camino para que los miembros del personal puedan aportar ideas, conocimientos y experiencias. Es necesario, facilitar procesos, herramientas y plantillas para simplificar la captura y documentación de los conocimientos, lo que permite que estas actividades se incorporen a la perfección en el flujo de tareas y rutinas normales de los empleados. Y en muchos casos, las personas con funciones gestión del conocimiento designadas están a la mano para ofrecer apoyo y reducir la carga sobre el resto de la fuerza de trabajo. (Center A. P., 2013)

Por esta razón, a las organizaciones se recomienda, trabajar en diseñar prácticas que garanticen que las plataformas y enfoques de la administración del conocimiento están diseñados para que los empleados ocupados puedan contribuir sin estar mucho tiempo lejos de sus responsabilidades fundamentales. Siempre que sea posible, las organizaciones deberían ofrecer herramientas, plantillas y personal de soporte para simplificar aún más el proceso de documentación de conocimiento crítico. Al impedir que los empleados vean la gestión del conocimiento como una carga de tiempo, estos facilitadores juegan un papel clave en el éxito de los programas de administración del conocimiento. (Center A. P., 2013)

1.2.6 “Gamification”

La palabra “gamification”, viene de “game” que significa juego.

Se define “gamification” como la aplicación de los elementos típicos de jugar un juego (por ejemplo, puntaje, reglas del juego competencia con otros), en otras actividades, típicamente, usada como una técnica de marketing en línea para fomentar la participación con un producto o servicio. (Oxford Dictionaries)

Además, “Gamification”, es el uso del pensamiento de un juego y mecánicas de los mismos en un contexto que no es un juego para

comprometer usuarios y resolver problemas. Este término, “Gamification”, es usado en aplicaciones y procesos para mejorar el compromiso de los usuarios, el retorno de la inversión, la calidad de los datos y el aprendizaje. (Wikipedia)

En pocas palabras, “gamification” es el uso de la mecánica del juego y de la psicología para impulsar un conjunto específico de comportamientos deseados en un público objetivo. Si se quiere que la gente haga algo, se introduce elementos de competencia como las puntuaciones y premios en el supuesto que las personas se sentirán motivadas para avanzar o "ganar" en el contexto del juego. Ahora, las empresas están empezando a aplicar estas tácticas internamente para motivar a su fuerza de trabajo.



Figura 1.4 Elementos clave para aplicar la “gamification” en las empresas

Cada aplicación “gamification” es diferente, y las tácticas van desde la inclusión de un simple contador o la barra de estado de seguimiento de la participación de los empleados a los juegos. En la Figura 1.3, se muestran algunas de las técnicas más comunes utilizadas en “gamification” de una empresa. Tal vez el más significativo de todos es una estructura de puntuación: La mayoría de los procesos de “gamification” proporcionan una forma para que los empleados ganen puntos a cambio de ciertas acciones o comportamientos, tales como la publicación de un

blog, compartiendo una parte del contenido con su red, o responder a una pregunta de discusión en un foro.

Igualmente, las insignias, son un mecanismo similar al utilizado para mostrar los avances en el "juego". Los participantes pueden ganar insignias emblemas similares a los utilizados en aplicaciones de redes sociales para los consumidores, la realización de tareas, según, determinados umbrales de actividad, desafíos ganar, y así sucesivamente. A veces las insignias representan la clasificación general de un participante, como "novato", "experto" o "líder". Cuando una organización asigna a un empleado de una tarjeta de identificación, por lo general, aparece junto al nombre de la persona en la red corporativa o en una comunidad particular, foro como una indicación de su participación o nivel de conocimiento.

Asimismo, algunas estrategias "gamification" incluyen concursos y retos definidos. Estos por lo general, se extienden por un tiempo limitado, por ejemplo, durante una hora, una semana o un mes, y estimular a los empleados a realizar tareas o acciones muy específicas. En algunas organizaciones, el potencial para ser clasificado en una tabla de categorización o lista de los mejores en algún tema es la motivación suficiente para participar. Sin embargo, la mayoría de las estrategias de "gamification" incluyen recompensas para alcanzar un estatus determinado dentro del juego. Otras organizaciones ofrecen premios tangibles, tales como tarjetas de regalo, mientras que, otros se centran en recompensas más contextuales, con orientación profesional. Estos incluyen un asiento en una conferencia de la industria, cara a cara con los líderes de alto nivel, o la posibilidad de ser invitado a participar en un proyecto importante.

Además, de los puntos, insignias, y tablas de clasificación, muchas plataformas de "gamification" incluyen componentes sociales que animan a los empleados para dar a conocer los logros como ganar una nueva tarjeta de identificación o ascender en la clasificación.

1.2.6.1 “Gamification” en la administración del conocimiento

Al aplicar “gamification” a la gestión del conocimiento, la idea es conseguir que los empleados compartan conocimiento y experiencia, haciéndolo divertido e introduciendo un elemento de competencia sana y reconocer a los que se desempeñan mejor.

A continuación, se da una descripción de un sistema simple de “gamification” en la administración del conocimiento:

- Los empleados ganan puntos por cada buena práctica, lección, o una pieza de contenido que comparten.
- Se ganan puntos adicionales cuando un colega lee, siguen o dan "Me gusta" a sus contribuciones.
- Diferentes puntos totales son asignados para cada actividad relacionada a la administración del conocimiento, compartir una buena práctica, escribir un blog o responder a una pregunta de discusión en un foro.
- Los empleados, que alcancen determinados puntos se otorgan insignias para mostrar en sus perfiles.
- Los empleados que tienen el mayor número de puntos en un momento dado aparecen en una pizarra de reconocimientos.

Del mismo modo, la tecnología exacta y recompensas utilizadas son menos importantes que las actividades que se realicen, el seguimiento y el impacto potencial sobre los comportamientos de los empleados. Los elementos de “gamification” son de gran ayuda, ya que, ayuda a los empleados a centrarse en los objetivos de intercambio de conocimientos claros y graduales. También, permite publicar diversos niveles de participación de la gente para ellos y para sus colegas, creando una presión positiva de contribuir y compartir. Por estas razones, algunas organizaciones encuentran que “gamification” proporciona mayores beneficios que otras estrategias de compromiso.

En este capítulo, se ha contextualizado la industria de los productos de limpieza y desinfección como el entorno donde se desarrolla la empresa objeto de este trabajo. Adicionalmente, se detalla, un marco conceptual que será la

base teórica en este trabajo de la administración del conocimiento como herramienta gerencial. La información expuesta en este capítulo servirá de base para el análisis, en el capítulo III de este trabajo, de la situación actual de los departamentos de ventas institucionales y alimentos y bebidas, respecto a sus prácticas de administración. Asimismo, este marco teórico apoyará la formulación de las propuestas de este trabajo para optimizar la gestión del conocimiento en estos departamentos.

En el siguiente capítulo, se describirán, las funciones y estructura de la organización donde se desarrolla este trabajo, los departamentos de ventas institucionales y alimentos y bebidas de Ecolab Costa Rica; se puntualiza las relaciones que este departamento tiene con su entorno dentro de la empresa. Además, se busca identificar los elementos del conocimiento tácito y explícito existentes; así como el manejo que se les da actualmente, en el departamento.

II. Descripción de la situación actual de los departamentos de ventas de institucional y alimentos y bebidas de Ecolab Costa Rica

Este capítulo tiene como objetivo describir la historia, antecedentes y actualidad sobre la empresa donde se realiza este análisis, Ecolab Costa Rica. Luego se describen los departamentos de ventas donde se desea aplicar la teoría de la administración del conocimiento. Se exponen las funciones, los clientes y las relaciones con el entorno que los departamentos mantienen como fundamento de los objetivos que cumplen dentro de la organización.

En la siguiente parte de este capítulo, se describen los elementos de experiencia específicos que los empleados producen y manejan como resultado del desarrollo de sus funciones. Finalmente, se expone el estado actual del departamento en relación con las buenas prácticas organizacionales. El objetivo es plantear un punto de partida desde el cual se realizará una investigación de la situación actual y se desarrollará una propuesta para implementar el sistema de gestión.

2.1 Historia y antecedentes de Ecolab

La industria, Ecolab Inc., es una corporación que tiene sus oficinas corporativas en Saint Paul Minnesota y su negocio principal es la fabricación, distribución y comercialización de productos y servicios de limpieza y desinfección.

2.1.1 Ecolab Inc. (Ecolab Inc.)

Desde 1923, la historia de Ecolab ha sido una, innovación, servicio al cliente, liderazgo de la industria y crecimiento. A través de los años, Ecolab se ha basado en los principios de su fundador, un hombre con una idea simple, de convertirse

en una empresa global que sirve a clientes en una amplia gama de industrias en más de 160 países alrededor del mundo.

Es pertinente indicar que, Merritt J. (MJ) Osborn era un vendedor viajante a principios de su carrera, este trabajo, le dio a conocer un problema que nunca olvidó. Durante su estancia en hoteles, vio que las alfombras de los cuartos de huéspedes se enviaban para su limpieza fuera del hotel. Dicha limpieza tomaba una semana o más y durante ese tiempo el hotel debía cerrar la habitación, imposibilitando generar ingresos.

Por eso, años más tarde, a sus 44 años y con dos hijos cerca de prepararse para la universidad, para MJ era una urgente necesidad generar una nueva idea de negocio. Recordando el problema que había visto años atrás, se dedicó a desarrollar un producto para limpiar alfombras de huéspedes en las habitaciones. Pudiendo limpiar las alfombras en su lugar por la mañana, la habitación estaría lista en la noche para los huéspedes.

Por lo tanto, el señor, MJ llamó a su producto "Absorbit" y en 1923 formó una empresa y la llamó "Economics Laboratories". Su lema era: "Ahorrarnos tiempo, facilitamos el trabajo y reducimos los costos a los que servimos."

Este producto, Absorbit no se convirtió en el fabricante de dinero que MJ había esperado. Pero, no lo detuvo. Observó desde las habitaciones hasta las cocinas de los hoteles, donde los equipos de cocina comenzaban a aparecer.

Este visionario, EMJ preveía que los lavavajillas humanos iban a ser desplazados por los equipos lavavajillas. Sin embargo, en ese momento, había un problema, las máquinas hacían un mal trabajo al lavar los platos, en gran parte porque, no había detergentes eficaces para las máquinas platos.

Es en ese momento que él, vio la oportunidad y trabajó para desarrollar un mejor detergente. El resultado fue Soilax. La primera formulación de Soilax pudo

no haber dado resultados perfectos, pero, era la mejor opción en el mercado. Fue bien recibido y dio a esta empresa joven una base financiera más estable.

De esta manera, MJ contrató a su primer empleado, una mujer joven, con el nombre de Ida Corán, para que le ayude con su negocio en crecimiento. Y solo pocos años más tarde, a finales de 1929, los dos hijos de MJ (SA y EB) se unieron con él en el negocio después, de la universidad.

También, la señora Ida Koran se quedó con la compañía toda su carrera y dejó un legado notable. La Fundación Ida C. Koran continúa en la actualidad, para ayudar a los socios de Ecolab en tiempos de dificultades económicas.

El señor SA Osborn trabajó para la compañía durante 25 años antes de seguir su sueño de convertirse en un agricultor. Y el segundo hijo de MJ, EB, dedicó toda su vida laboral a Ecolab, dirigiendo la empresa como presidente desde 1950 hasta 1978. Bajo la dirección de EB, la compañía salió a la bolsa en 1957.

Los Osborns e Ida Koran fueron los primeros autores de la historia de Ecolab. Una historia perpetuada por miles de hombres y mujeres que han dedicado su tiempo, energía y creatividad para la empresa, sus clientes y entre sí. Es una historia que las más de 40.000 personas de Ecolab continúan escribiendo hoy.

Uno de sus principales pilares para Ecolab, es la innovación, la cual, se ha ido de la mano con la sostenibilidad.

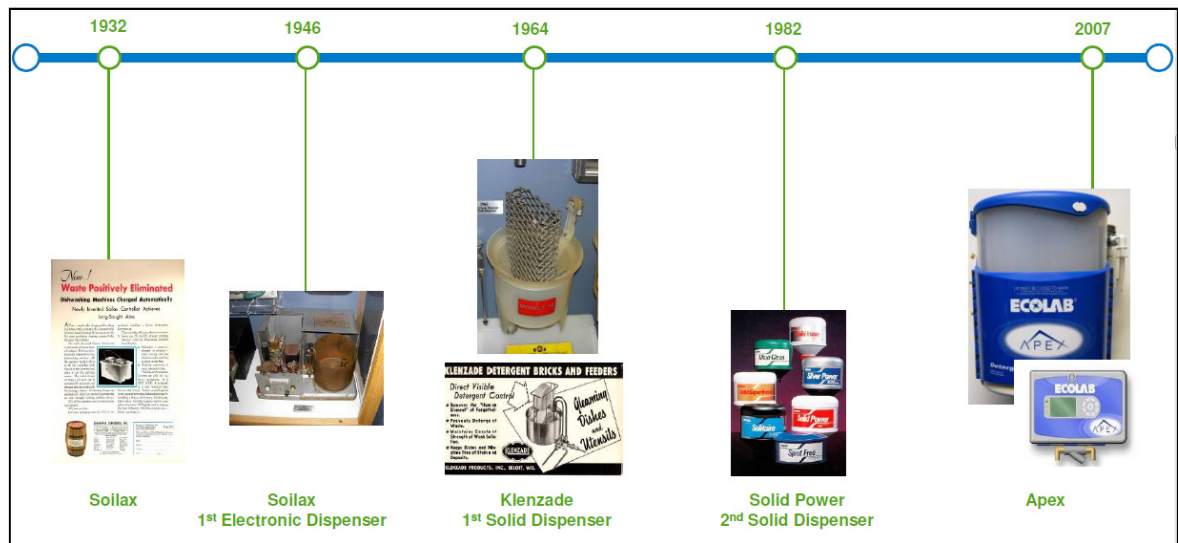


Figura 2.1 Innovación sostenible de Ecolab

Dicha innovación sostenible se ha basado en el desarrollo de nuevos productos, nuevos equipos dosificadores y reducción de impactos usando materias primas más amigables con el medio ambiente, así como en la disminución de empaques de sus productos con lo cual se generan menos residuos.

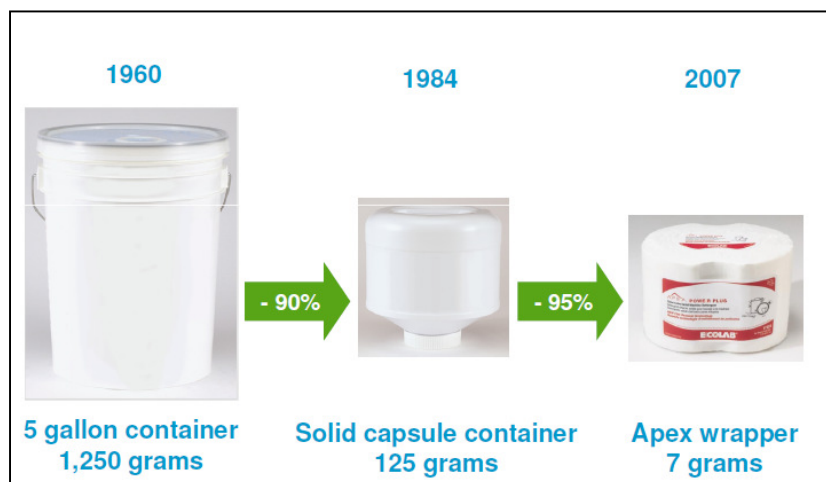


Figura 2.2 Reducción de empaques en detergentes de máquinas lavaplatos

2.1.2 Ecolab S.R.L. (Ortega, 2013)

La empresa, Ecolab S.R.L. es una subsidiaria de Ecolab Inc., y es la compañía encargada de desarrollar la operación en Centroamérica desde 1989.

En el inicio de sus operaciones lo hizo en alianza con la empresa alemana Henkel, centrando sus operaciones en Guatemala y luego en Costa Rica. Pero posteriormente, en el año 1995 decide terminar con la alianza y, como parte de su proceso de expansión, se inició la construcción de la planta de producción en Costa Rica en el año 1995 en la provincia de Alajuela.

La planta de producción ha pasado por tres procesos de ampliaciones para sostener el crecimiento en la región. Las instalaciones se encuentran ubicadas en la zona franca BES, en El Coyol de Alajuela, área de gran desarrollo industrial en los últimos 15 años.

A partir de 1995 se inició la apertura de bodegas en el resto de los países de Centroamérica, incluyendo a Panamá.

Es necesario señalar, que el negocio es la producción, distribución, comercialización de productos químicos de limpieza dirigidos a la industria alimenticia y hotelera. Con divisiones de ventas como Alimentos y Bebidas, Institucional, Tratamiento de Aguas y Eliminación de plagas, de reciente lanzamiento.

Para esta región Costa Rica, funge como casa matriz de Centroamérica, dado que en el resto de los países solamente, se cuenta con bodega y oficinas administrativas, es decir, no se produce, sino solamente se distribuye y vende el producto.



Figura 2.3 Foto de la planta de producción y oficinas en Costa Rica

2.2 Marco Estratégico de Ecolab (Ecolab Inc.)

Desde sus inicios en 1923, Ecolab, ha definido su marco estratégico, con el fin de asegurar a sus socios y clientes lo que se ha convertido en su historia, una tradición de innovación, servicio al cliente, liderazgo de la industria y crecimiento.

A continuación, se describe el Propósito, Visión, Principios y Valores Organizacionales que componen el marco estratégico de Ecolab.

2.2.1 Propósito de Ecolab Inc.

Cada día hacemos el mundo más limpio seguro y saludable, protegiendo a las personas y los recursos vitales. Y nuestro trabajo es guiado por un conjunto de valores compartidos que definen quiénes somos y cómo hacemos la diferencia.

2.2.2 Visión de Ecolab Inc.

Nuestra visión es ser el líder mundial en tecnologías y servicios de agua, higiene y energía, suministrando y protegiendo lo que es vital

2.2.3 Principios de Ecolab Inc.

Todos nosotros en el equipo de Ecolab, sin importar cuál es nuestro papel, estamos comprometidos con estos principios. A través de sistemas auditables, comunicaciones abiertas, trabajamos para mejorar continuamente, los resultados y construir un futuro brillante para las generaciones venideras.

2.2.3.1 Económico

Impulsar el crecimiento económico de nuestros clientes, empleados, accionistas y comunidades.

- Proporcionar a los clientes con productos y servicios que crean valor y protegen sus activos.
- Entregar valor superior para los accionistas, ayudando a nuestros clientes a crecer en todo el mundo.

2.2.3.2 Ambiental

Promover la gestión de los recursos naturales y proteger el medio ambiente

- Respetar y apoyar el derecho humano al agua mediante la conservación, la reutilización y el reciclaje del agua y la renovación de la calidad del agua
- Apoyar la necesidad de la sociedad de una mayor energía a través de fuentes sostenibles, productos, tecnologías y procesos eficientes
- Desafía el concepto de residuo a través del uso innovador y eficiente de los recursos, reduciendo al mínimo las emisiones al aire, agua y tierra

2.2.3.3 Seguridad

Garantizar la seguridad de los procesos para proteger a nuestros empleados, contratistas, clientes y comunidades

- Garantizar la seguridad durante todo el ciclo de vida de cada uno de nuestros productos
- Capacitar a todos los empleados a trabajar de forma segura, la prevención de lesiones a sí mismos y a los demás
- Identificar y abordar los riesgos de seguridad de procesos y luchar por la mejora continua, con el objetivo de cero lesiones, enfermedades e incidentes

2.2.3.4 Social

Mejorar el bienestar de las personas y de las comunidades

- Llevar a cabo negocios de manera justa y ética, respetando los derechos humanos, el cumplimiento de las leyes y reglamentos, siguiendo un riguroso código de conducta
- Apoyar a las comunidades a través de donaciones de caridad y de la comunidad

2.2.4 Valores Organizacionales

Ecolab, siempre donde importa. Porque lo que hacemos y como lo hacemos, también importa en todas partes.

El trabajo que hacemos importa porque:

- Hacemos el mundo más limpio, seguro y saludable.
- Protegemos los recursos vitales. Asegurando que el agua y la energía estén disponible en todas partes.

- Nuestros productos y servicios previenen enfermedades e infecciones. Mantienen los alimentos seguros. Protegen los lugares donde las personas comen, duermen, trabajan, juegan y se curan.
- Trabajamos en lo que, es fundamental, para la calidad de vida. Mantenemos la salud de las personas. Mejoramos su bienestar. Les damos seguridad para que puedan vivir una vida plena.
- Ayudamos a nuestros clientes a ser exitosos. Reducimos sus riesgos y preocupaciones, lo que los libera para crecer.

Cómo trabajamos también, importa, pues;

- Trabajamos con determinación. Cuando hay una meta, la alcanzamos. Cuando hay un problema, lo solucionamos.
- Se labora de manera segura. se tiene cuidado en todo lo que se efectúa.
- Existe un esfuerzo en hacer lo correcto, lo que es justo y honesto.
- Se toman acciones juntos, en equipo. Los equipos se hacen más fuertes con perspectivas diferentes.
- Se encuentra inspiración y energía en lo que se realiza en cómo. En crecer, aprender y celebrar juntos. En hacer la diferencia y servir de la mejor manera.

2.3 Estructura de la organización (Ortega, 2013)

A continuación, se adjunta la estructura organizacional de ECOLAB Centroamérica, con el fin de conocer la organización desde nivel macro (Centroamérica) hasta nivel micro (Costa Rica).

2.4 Funciones de la empresa (Ortega, 2013)

Ecolab, es una compañía, que ofrece soluciones de limpieza a nivel industrial. Su objetivo es hacer del mundo un lugar limpio, seguro y saludable, y su función principal relacionado con la limpieza y la higiene,

Además, cuenta con diferentes divisiones de ventas como Institucional, Alimentos y Bebidas y Eliminación de Plagas.

De la misma manera, cada una de ellas, se dirige a un mercado específico y se complementan a través de una estrategia llamada Cicle the Customer cuyo objetivo fundamental, es rodear al cliente, es decir, ofrecerle la amplia gama de productos, no solo de Institucional, Alimentos y Bebidas, sino también, nuestros servicios como Eliminación de Plagas.

2.5 El departamento de Ventas Institucionales (Gonzalez, 2013)

2.5.1 Descripción y composición

El departamento de ventas institucionales, es uno de las tres divisiones, de ventas de Ecolab Costa Rica. Esta unidad de negocio se dedica a la comercialización y servicio de los programas de limpieza y desinfección del mercado institucional. Dentro de los diferentes programas se encuentra Launder Care, el cual, se encarga de las lavanderías de prendas, Clean Care, éste, se encarga de la limpieza de las instalaciones excepto servicios de alimentación y por último se encuentra el programa Safe Steps, que se encarga del mantenimiento e los servicios de alimentación.

El mercado institucional, está compuesto de los siguientes sectores: hotelería, servicios de alimentación, establecimientos de cuidado de la salud, lavanderías industriales, food retail (supermercados) y distribuidores de productos.

El departamento de ventas institucionales, está conformado, por cinco gerentes de territorio, dos especialistas de servicio y dos auditores de “food retail” (supermercados).

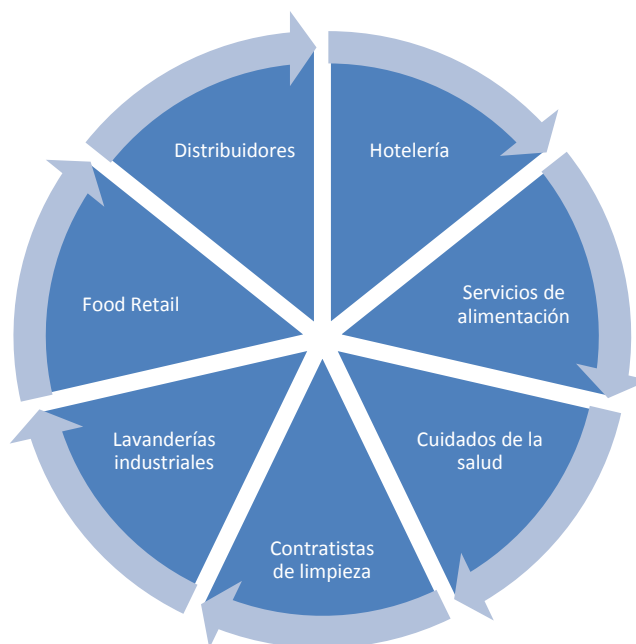


Figura 2.6 Mercados de la división institucional

2.5.2 Principales funciones del departamento

Según, el ingeniero Juan Carlos González, Gerente de la División Institucional, dentro de las principales funciones del departamento se encuentran:

- Mantenimiento de clientes actuales, este mantenimiento incluye el soporte técnico para sus actividades de limpieza y desinfección, capacitación de los colaboradores de los clientes, visitas de seguimiento, calibración de equipos y atención de emergencias de los clientes, etc.

- Mejorar la penetración de los productos dentro de los clientes actuales, es decir, incrementar las ventas de los clientes actuales a través de la introducción de nuevas soluciones de Ecolab.
- Prospección del mercado con el fin de identificar y atraer a nuevos clientes
- Desarrollo de equipos de trabajo para la solución de problemas.

2.5.3 Objetivos del departamento

Según, el señor González, los objetivos del departamento se dividen en objetivos financieros, objetivos de desarrollo del personal, objetivos de procesos internos y objetivos desde la perspectiva del cliente

Objetivos financieros:

- Superar el 10% de crecimiento de las ventas con respecto al año anterior
- Alcanzar la rentabilidad establecida por casa matriz

Objetivos de entrenamiento y crecimiento del personal

- Cumplir con las capacitaciones, necesarias para el puesto
- Certificarse con los programas de necesarios para su puesto, por ejemplo, Serv Safe

Objetivos de procesos internos

- Reducción de niveles de inventario de productos y equipos
- Disminuir la tenencia de productos y equipos de bajo movimiento

Objetivos desde la perspectiva del cliente

- Cumplimiento de visitas de servicio comprometidas con los clientes
- Cumplir con las asesorías y capacitaciones prometidas a los clientes

2.5.4 Entorno del departamento

Según, el señor Gonzalez, es indispensable, la interacción del departamento con los demás departamentos de Ecolab Costa Rica, es por ello, que deben tener una estrecha relación con servicio al cliente el cual funciona como un enlace administrativo con el cliente, así como también, el departamento de distribución, el cual, es el encargado de entregar los productos a los clientes de la división institucional, el departamento de producción es el encargado de elaborar los productos necesarios para la venta, el departamento de calidad es el encargado de verificar que los productos estén en óptimas condiciones , así como de la inscripción de los productos nuevos, el departamento de finanzas brinda servicios financieros al departamento.

Es trascendental, señalar que el departamento de ventas institucionales cuenta con el soporte de servicios corporativos, por ejemplo, los departamentos de mercadeo que da soporte en la introducción de nuevos programas o productos así como inducción al personal en los mismos, el departamento de investigación y desarrollo, el cual, cuenta con un laboratorio de pruebas para dar soporte a las consultas de los diferentes mercados, además, da soporte técnico en los diferentes áreas del mercado institucional (programas de lavanderías, programas de housekeeping y programas de servicios de alimentación), por último, se cuenta con especialistas técnicos en temas como es el caso de lavanderías, cuidado de pisos, etc.

2.6 El departamento de Ventas de Alimentos y Bebidas (Rodríguez, 2013)

2.6.1 Descripción y composición

El departamento de ventas de alimentos y bebidas, es la división, con mayor volumen de ventas de las diferentes divisiones de Ecolab Costa Rica. Esta unidad de negocio se dedica a la comercialización y servicio de los programas de limpieza, desinfección del mercado de plantas de alimentos y bebidas.

El mercado de alimentos y bebidas está compuesto de los siguientes sectores: bebidas, lácteos, proteínas (carne) granjas lecheras y otros alimentos.

El departamento de ventas de alimentos y bebidas, está conformado por un gerente de distrito, seis gerentes de territorio y siete especialistas de servicio.

2.6.2 Principales funciones del departamento

Según, el ingeniero Pablo Rodríguez, Gerente de la División de Alimentos y Bebidas, dentro de las principales funciones del departamento se encuentran:

- Mantenimiento de clientes actuales, este mantenimiento incluye el soporte técnico para sus actividades de limpieza y desinfección, capacitación de los colaboradores de los clientes, visitas de seguimiento y calibración de equipos, atención de emergencias de los clientes, etc.
- Retener y desarrollar la cartera de clientes atendidos por el departamento de ventas de Ecolab Costa Rica.
- Comercializar los programas de limpieza y desinfección de Ecolab.
- Cumplir con los objetivos planteados por la organización

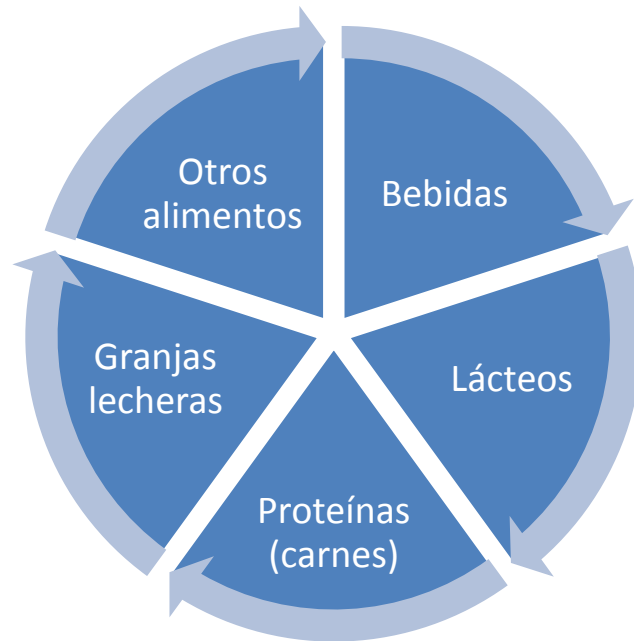


Figura 2.7 Mercados de la división de alimentos y bebidas

2.6.3 Objetivos del departamento

Según, el señor Rodríguez, los objetivos del departamento se dividen en objetivos financieros, de desarrollo del personal, de procesos internos y objetivos desde la perspectiva del cliente

Objetivos financieros:

- Superar el 10% de crecimiento de las ventas con respecto al año anterior
- Alcanzar la rentabilidad establecida por casa matriz

Objetivos de entrenamiento y crecimiento del personal

- Cumplir con la lista de chequeo de las capacitaciones de necesarias para el puesto de los integrantes del equipo de ventas

- Cumplir con las evaluaciones teóricas del entrenamiento tanto de los manuales de inducción como el entrenamiento en línea (e-learning), así como la evaluación práctica realizada por los supervisores

Objetivos de procesos internos

- Cumplir con los indicadores de seguridad, especialmente, el índice de accidentes vehiculares
- Cumplir con la cultura y valores de Ecolab

Objetivos desde la perspectiva del cliente

- Generar los ahorros operacionales ofrecidos a los clientes
- Ser un aliado en el logro de la calidad de los productos de los clientes
- Cumplir con el consumo de productos químicos y los presupuestos asignados a estos en las empresas clientes
- Cumplir con la calendarización de actividades propuestas en los clientes

2.6.4 Entorno del departamento

De acuerdo con, el señor Rodríguez, el departamento de ventas de alimentos y bebidas mantiene una relación muy estrecha con el departamento de operaciones (Compras, Producción, Calidad, Distribución y Planeación), sin embargo, son muy importantes las relaciones con el personal encargado de la planeación y con calidad, ya que, ellos son protagonistas en para mantener en el lugar y momento adecuado los diferentes productos.

Además, los departamentos como finanzas y recursos humanos son importantes para la operación del departamento.

Es importante, señalar que el departamento de ventas de alimentos y bebidas cuenta con el soporte de servicios corporativos que al igual que otros

departamentos de ventas soportan la operación. Dentro de los equipos de soporte se encuentra: Investigación y Desarrollo, que incluso mantiene al departamento con resolución de problemas enviado a sus especialistas como sustentación en estas situaciones, el departamento de mercadeo que da soporte con programas o productos, el departamento de servicio técnico y el departamento de cuentas corporativas. Al mismo tiempo, existen dos mercados que cuentan con un gerente de territorio especialista en el mismo como lo son el mercado de lecherías y el mercado de ingenios azucareros.

2.7 Elementos de los conocimientos tácitos y explícitos manejados en el trabajo diario de los empleados

2.7.1 Conocimientos explícitos manejados en los departamentos

Según, indican los señores González y Rodríguez, en sus departamentos los conocimientos que están documentados de manera explícita actualmente, es un porcentaje alto, según, estiman ellos en alrededor de un 60%. Los mismos conocimientos se encuentran en diferentes repositorios, los cuales no están conectados como parte de una sola base de datos.

Según la información expuesta el tipo explícito lo contemplan documentos oficiales como manuales, especificaciones de productos, manuales de mantenimiento de equipos, boletines técnicos, etc. Todos estos documentos se manejan físicamente en los diferentes departamentos

También existe la documentación explícita manejada a través de la web con varios sistemas que como lo son: share points, redes sociales, sitios web, sistemas de aprendizaje en línea como la universidad virtual y el Learning Management Systems (LMS).

Estas herramientas web en su mayoría están disponibles para toda la organización, sin embargo algunas de ellas tratan temas específicos de las

diferentes divisiones. Si bien es cierto, estos sistemas representan un medio para capturar y almacenar información, estas herramientas más bien fueron diseñadas para cumplir objetivos específicos distintos a la administración del conocimiento, por lo que muchos de estos sistemas carecen de flexibilidad para adaptarse al uso como parte de un sistema de administración del conocimiento.

2.7.1.1 Sistemas informáticos de conocimientos generales

Dentro de los conocimientos explícitos se encuentran las carpetas de inducción, la universidad Ecolab, el LMS y las presentaciones de recursos humanos. Los temas tratados en este tipo de documentos son: Cultura Ecolab, Código de Conducta, Imagen Corporativa, presentaciones efectivas, entre otras.

El sistema LMS presenta además, de información general de Ecolab como la expuesta anteriormente, también, se encuentran cursos técnicos para el personal de la división de ventas institucional

Figura 2.8 Vista del sistema de entrenamiento virtual LMS

La universidad de Ecolab presenta una variedad importante de temas que los asociados de Ecolab pueden aprender con sus cursos en línea. Dentro de los cursos se encuentran en esta plataforma se encuentran:

- Cultural Ecolab
- Código de Conducta
- Imagen Corporativa
- Ecolab Divisiones Alimentos y Bebidas
- Ecolab División Tratamiento De Agua
- Ecolab División Institucional
- Ecolab División QSR (Quick Service Restaurant)
- Ecolab Divisiones Eliminación de Plagas
- Canal del Talento
- BEST
- Selección por Competencias
- Presentaciones Efectivas
- Salud Ocupacional

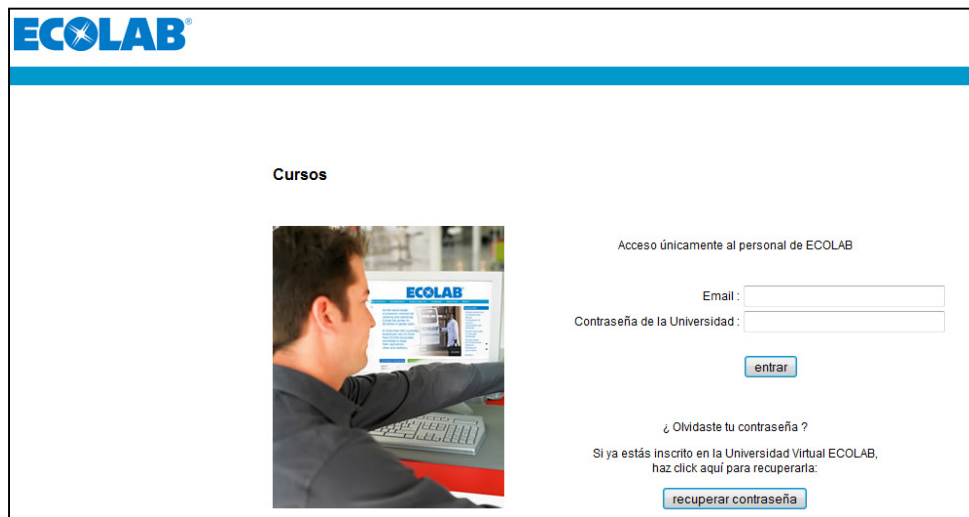


Figura 2.9. Vista de la página de entrada de la Universidad Ecolab

2.7.1.2 Sistemas de conocimientos de manejo de información técnica

Los sistemas de manejo de la información técnica se encuentran en diferentes fuentes, todas ellas separadas según, la especialidad que se trate. A continuación se describen algunos de los sistemas utilizados:

Econet: esta herramienta ofrece a los asociados tanto información de programas como productos, materiales de venta e información técnica importante acerca de los productos.



Figura 2.10 Vista de la página central del sistema Econet

Share Point Centroamérica: En este sitio cada departamento de Ecolab Centroamérica, lo utiliza para compartir información relevante, como lo es el caso de presentaciones, material técnico, material informativo, etc. Así como este sharepoint, existe el Share Point de la división Textile Care (Cuidado Textil), Share Point México, etc.

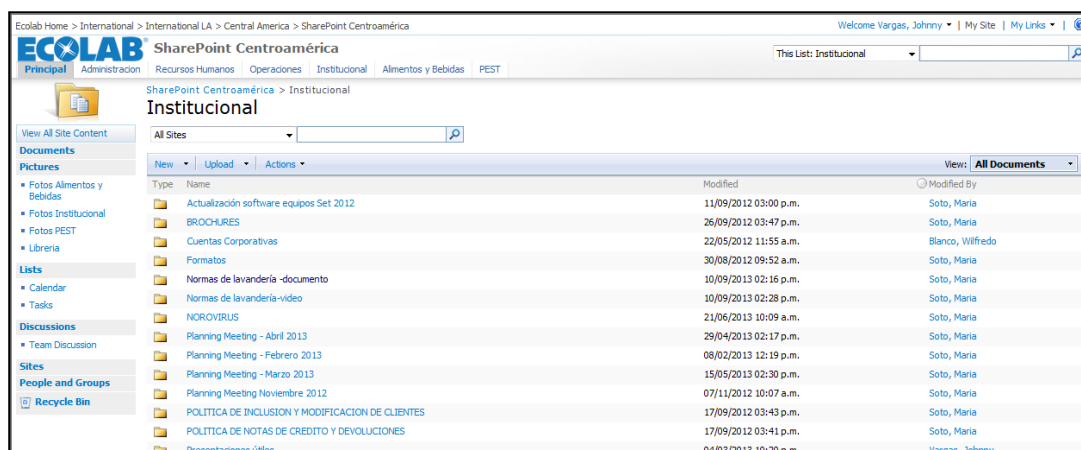


Figura 2.11 Vista del Share Point de Centroamérica

Las Redes sociales internas: existen en Ecolab redes sociales que permiten interactuar a los asociados de las diferentes divisiones de manera más sencilla y fluida, en este sistema se pueden compartir archivos de hasta 2 GB de capacidad, asimismo, permite conversar por mensajería instantánea con cualquier asociado alrededor del mundo. Existe el Chatter que es la red social para institucional donde todos sus miembros participan, y existe Lync como red social para alimentos y bebidas pero, solamente el gerente de división participa.



Figura 2.12. Vista de Chatter red social para Institucional

2.7.2 Conocimiento tácito existente en los departamentos de ventas Institucional y Alimentos y Bebidas

El conocimiento tácito también, existe en los departamentos de ventas Institucionales y Alimentos y Bebidas. Sin embargo, según indican tanto el señor González como el señor Rodríguez, este conocimiento es inferior en cantidad al

conocimiento explícito. Es decir, estiman que un 40% del conocimiento reside en las mentes del personal en forma de experiencia. Esta experiencia es fundamental en la realización de labores del personal de ventas.

Algunos de los campos de especialización de los departamentos se encuentran. Los campos de especialización del departamento de Ventas Institucionales son los siguientes:

- Limpieza y desinfección en instalaciones (Hoteles, restaurantes, establecimientos de salud, oficinas, etc.)
- Seguridad de alimentos
- Lavado de vajilla
- Lavado de ropa
- Mantenimiento de equipos dosificadores
- Mantenimiento de máquinas lava loza

Los campos de especialización del departamento de Ventas Institucionales son los siguientes:

- Limpieza y desinfección en plantas de alimentos y bebidas (ingenios azucareros, plantas procesadoras de bebidas, industria láctea, industria de carnes, lecherías, etc.)
- Seguridad de alimentos
- Sistemas Clean In Place (CIP)
- Mantenimiento de equipos dosificadores

Todos estos conocimientos están disponibles en las cabezas de los asociados que laboran en los departamentos en estudio, cada uno de los cuales, se ha especializado en uno o varios de los temas expuestos anteriormente. La diseminación de este conocimiento según, lo indican los señores González y Rodríguez es alta, ya que, según indican se promueve el trabajo en equipo para la resolución de problemas.

2.8 Descripción de la situación actual del manejo del conocimiento tácito y explícito de los departamentos de ventas Institucionales y de Alimentos y Bebidas

Para el desarrollo de una estrategia para la administración del conocimiento es importante realizar un análisis de la situación actual de la administración del conocimiento en los departamentos de ventas en estudio. Para ello se analizarán los pasos del flujo del conocimiento:

Creación del conocimiento: para los señores Juan Carlos González y Pablo Rodríguez en Ecolab una de sus ventajas competitivas está en la innovación, la cual, es un elemento diferenciador con respecto a la competencia por lo que se promueve la búsqueda de mejorar las operaciones actuales constantemente. En este aspecto no se limita al personal a mejorar e innovar día con día.

Identificación del conocimiento: para los líderes de los departamentos de ventas en estudio se tiene claro cuáles son los conocimientos críticos para el personal de ventas, estos conocimientos se citaron en el apartado 2.5.2. A partir de ellos se trata de asegurar que todos los colaboradores de los departamentos manejen estos conocimientos clave.

Capturar el conocimiento: en este aspecto los departamentos de ventas se encuentran en débiles, ya que, no se cuenta con una metodología definida o bien directrices claras de documentación de los conocimientos críticos definidos, por lo general estos conocimientos generados no se documentan. Sin embargo, si se han realizado en una ocasión la documentación de alguna situación de un conocimiento clave, y además, se ha compartido dicho conocimiento documentado generado en Costa Rica.

Los siguientes pasos del flujo del conocimiento que son revisar, compartir, acceder y usar el conocimiento son procesos que no se encuentran desarrollados en los departamentos de ventas. No obstante, se comenta por parte del señor Rodríguez, que una de las fortalezas de su departamento es el trabajo en equipo y el compartir conocimientos tácitos, es decir, para la resolución de problemas se

cuenta con una forma de compartir conocimientos de manera que se puedan resolver rápidamente, dichos problemas, sin embargo, estas actividades o conocimientos no están documentados.

Se ha desarrollado en este capítulo el objetivo de describir las funciones y la estructura de los departamentos de Ventas Institucionales, de Alimentos y Bebidas de Ecolab Costa Rica. Se describen las relaciones del departamento con su entorno en la empresa y los elementos del conocimiento tácito y explícito existentes, así como el manejo que se le da actualmente, en los departamentos. Esta descripción realizada será utilizada de base del análisis, de forma tal que se pueda desarrollar una propuesta sobre la implementación de un sistema para la administración del conocimiento que sea adecuado a las características actuales de la organización.

En el siguiente capítulo se analizarán los aspectos descritos anteriormente, y se aplicarán los conceptos de la administración del conocimiento expuestos en el capítulo I para identificar las áreas de mejora a ser atendidas en la propuesta.

III. Análisis del manejo actual del conocimiento generado en los departamentos de ventas de institucional y alimentos y bebidas de Ecolab Costa Rica

Este capítulo, tiene como objetivo presentar los datos obtenidos en la investigación realizada en los departamentos de ventas de Alimentos y Bebidas e Institucional de Ecolab Costa Rica, con el fin de establecer la situación actual sobre los aspectos relacionados con la administración del conocimiento, y dentro de ella la cultura que existe en la empresa, las prácticas de reconocimiento y los recursos con que cuenta la empresa para compartir conocimientos tácitos. Para tal efecto se realizó una encuesta al 100% de los gerentes de territorio y distrito de los departamentos en estudio, en total doce personas. La encuesta constó de once preguntas sobre aspectos como: el tipo de conocimiento que es vital en la empresa, como aprendió a realizar sus labores, los recursos de tecnología de la información que usan los departamento, la cultura de trabajo en equipo, así como la cultura de reconocimiento en los departamentos.

A lo largo de este capítulo, de se analizan los resultados de la encuesta, además, de evaluar otros aspectos relacionados a los sistemas de administración descritos en capítulos anteriores. Para efectuar los análisis descritos se toma como referencia los conceptos teóricos desarrollados en el capítulo I.

Para efectos de lectura de gráficos entiéndase “AyB” como la división de ventas de Alimentos y Bebidas e “Inst” como la división de ventas Institucionales.

3.1 Marco metodológico de la investigación

3.1.1 Justificación de la investigación

En este capítulo se pretende realizar una investigación con el fin de evaluar la administración del conocimiento en los departamentos de ventas de la división Institucional y la división de Alimentos y Bebidas.

La siguiente investigación servirá para realizar una propuesta para la gestión del conocimiento en los departamentos de ventas de estudio de Ecolab Costa Rica.

3.1.2 Población

La población en estudio de la presente investigación son todos aquellos colaboradores que laboran en las divisiones de ventas de las divisiones de Alimentos y Bebidas e Institucional, es decir, los especialistas de servicio, gerentes de territorio y gerente de distrito, en total 21 personas.

3.1.3 Metodología de la investigación

En el presente capítulo se realizó una investigación descriptiva. Se efectuó este tipo de investigación pues, se pretende conocer la realidad de la administración del conocimiento desde la óptica de los generadores y usuarios del mismo.

3.1.4 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo. Se procede a analizar los datos de forma numérica y se generarán resultados descriptivos.

3.1.5 Muestra

Se cumplió con un muestreo por conveniencia, ya que, se entrevistó a aquellas personas más involucradas en la generación y uso del conocimiento. El tamaño total de la muestra fue 12 personas que constaron de todos los gerentes de territorio y distrito de las divisiones en estudio.

3.1.6 Objetivos de la investigación

3.1.6.1 Objetivo general de la investigación

El objetivo general de la investigación, es conocer, el estado actual de la administración del conocimiento de los departamentos de ventas de Alimentos y Bebidas e Institucional de Ecolab.

3.1.6.2 Objetivos específicos de la investigación

- Definir los tipos de conocimientos necesarios para la realización de labores del personal de los departamentos en estudio
- Determinar los recursos informáticos que poseen y utilizan los departamentos de ventas en estudio
- Establecer la cultura de trabajo en equipo de los departamentos en estudio

3.2 Análisis del conocimiento explícito en los departamentos de ventas

Ecolab es una corporación que como se indicó en el capítulo II, opera desde 1923 e invierte sumas importantes de dinero en los departamentos de investigación y desarrollo y soporte técnico, por esta razón en Ecolab existe una cantidad importante de conocimiento explícito. Además, este hecho se constata, ya que, según mencionan los encuestados en más de un 20% consideran que el

conocimiento explícito es vital para su trabajo, el restante de los encuestados considera que tanto el conocimiento explícito como tácito es vital para desempeñarse de manera adecuada en su puesto de trabajo. (Ver figura 3.1)

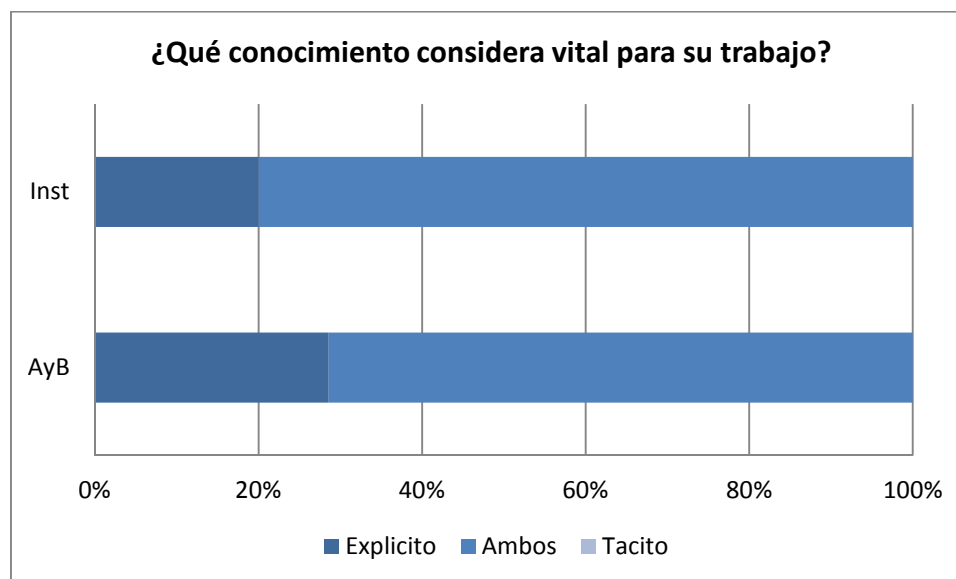


Figura 3.1 Resultados de pregunta de la encuesta realizada al personal de ventas de las divisiones Institucional y Alimentos y Bebidas. (Conocimiento vital para sus labores) Fuente: Elaboración propia

Con el fin de evaluar los diferentes medios donde se encuentra el conocimiento explícito se realizó un análisis de los diferentes sistemas con que cuenta la empresa Ecolab Costa Rica.

3.2.1 Análisis de las herramientas de tecnología de la información con que cuentan los departamentos

En el capítulo anterior, se describieron, una serie de herramientas que almacenan el conocimiento explícito, las cuales, algunas de ellas están disponibles para los miembros de los departamentos de ventas analizados. La mayoría de las herramientas de tecnología de la información, están diseñadas para cumplir funciones específicas, en su mayoría compartir información, sin embargo, en su

mayoría los sistemas no cumplen los requisitos necesarios para administrar el conocimiento explícito.

Las herramientas de tecnología de la información con las que actualmente cuenta Ecolab Costa Rica, se evaluarán desde el punto de vista de administración del conocimiento. Las buenas prácticas señalan que las herramientas para administrar los documentos no solo sirvan para almacenarlos, sino que deben brindar valor agregado al proceso.

Parte del análisis consistió en consultar a los encuestados si conocían de la existencia de los sistemas de tecnología de la información con que cuenta la empresa para la obtención del conocimiento explícito, en su mayoría los colaboradores conocen de la existencia de los sistemas (ver figura 3.2), solamente, la persona que ingresó recientemente, a trabajar en la empresa no tenía conocimiento, sin embargo, es importante mencionar que más la mitad de los encuestados no conoce todos los sistemas de información disponibles, es decir, en su mayoría solamente, conoce el Share Point de Centroamérica.

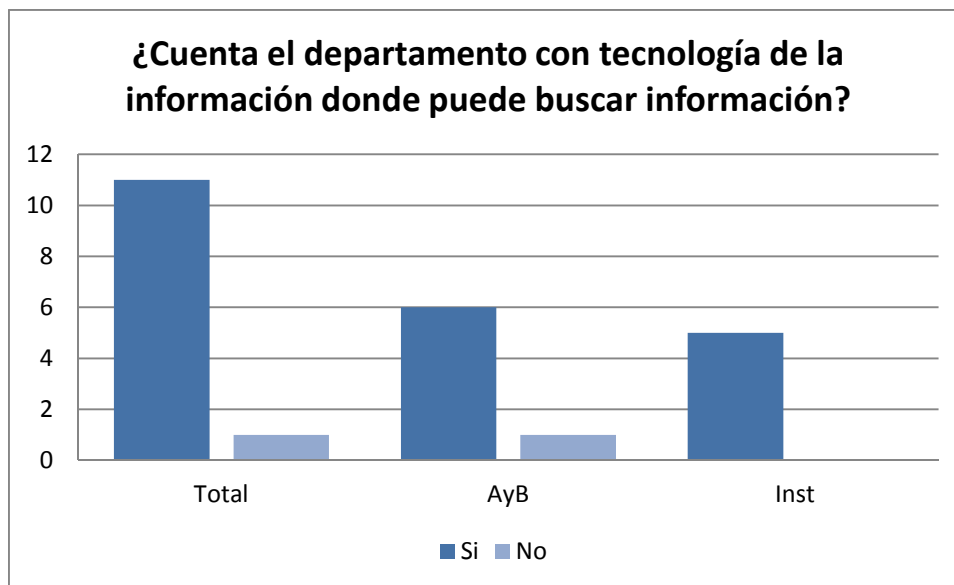


Figura 3.2 Resultado de la pregunta de la encuesta de administración del conocimiento realizada al personal de ventas (Conocimiento de sistemas de información) Fuente: Elaboración propia.

Además, se les consultó si usaban los recursos de tecnología de la información con que cuenta la empresa y la respuesta fue la misma aquellos que conocen los recursos de tecnología de la información los utilizan (ver figura 3.3), pero, como se indicó anteriormente, al no conocer todos los sistemas no toda la población usa todos los sistemas disponibles.

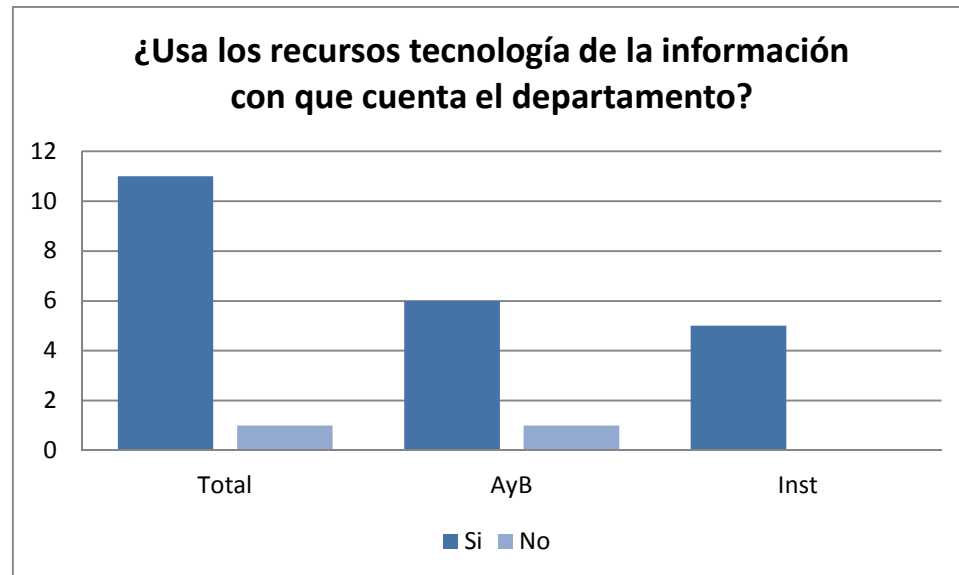


Figura 3.3 Resultados de la encuesta de administración del conocimiento realizada al personal de ventas (Usa los sistemas de información) Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta un análisis de las herramientas en tecnología de la información, las cuales, se evaluaron en los siguientes aspectos: flujo de aprobación, control de versiones, trabajo colaborativo, capacidades de búsqueda, categorización, capacidad de incluir contenido multimedia, método de distribución de actualización y accesos.

3.2.1.1 Share Point Textile Care

Este sitio web es de la división Textile Care de los Estados Unidos y es destinado a compartir información desde entrenamiento para el personal de esta división en temas técnicos, así como información de productos, clientes,

etc. Este sitio web es administrado por personal de capacitación de la división Textile Care que se encuentra localizado, en los Estados Unidos.

Flujo de aprobación de nueva versión: al ser este sitio administrado por personal de capacitación, la carga de documentos es controlada, por lo que permite control de documentos y versiones subidas. Por lo que se puede asegurar el valor de la información subida al sitio.

Control de versiones: La ausencia de un control de versiones es un punto débil de este sitio, esto, ya que, no se puede conocer cuántas veces se ha modificado un documento, que cambios ha sufrido el mismo o bien el responsable del cambio, afectan la calidad del contenido. Este hecho de control de versiones, lleva a problemas como contenido desactualizado, cambios no registrados, actualizaciones que no son tomadas en cuenta por los usuarios. Estos problemas llevan a desinterés de los usuarios del sistema.

Trabajo colaborativo: en este sistema no es posible el trabajo colaborativo, lo cual reduce valor del mismo. Este proceso de colaboración permite a los empleados externalizar sus experiencias de manera conjunta, donde la combinación se realiza al mismo tiempo. Esto genera valor en dos aspectos, la eficiencia del uso del tiempo y la posibilidad de creación de más conocimiento por medio de la sinergia de contextos.

Capacidades de búsqueda: aunque, el sistema cuenta con un motor de búsqueda por palabra clave, el mismo no es muy eficiente. Esto aumenta el costo de uso de la herramienta, al dificultar la tarea de recuperar información. Esta dificultad puede desestimular el uso de la herramienta.

Categorización: la categorización, es muy importante, en un sistema, ya que, permite separar los temas por intereses, materias o áreas de especialización lo que resulta muy útil a los usuarios, sin embargo, el sistema no permite categorizar los documentos.

Capacidad de incluir contexto: algunas experiencias por su naturaleza y complejidad es difícil de documentar, es por ello que el uso de contenido multimedios, es importante, estos medios ayudan a complementar los documentos escritos, especialmente, a lo que se refiere a incluir contexto. El sistema en análisis no permite introducir multimedios.

Método de distribución de actualización: Este sistema no alerta a los usuarios de cambios sufridos en el contenido del sistema. Alertar sobre la disponibilidad de contenido nuevo en el sistema, mantiene a los usuarios interesados en consultar la herramienta, lo que alienta su uso. Los métodos de actualización funcionan es una técnica para asegurar que los empleados de manera sostenida, lo que asegura el éxito en el tiempo, no obstante, se debe asegurar de no saturar de información a los usuarios. Es por ello, que se considera importante que el usuario pueda definir que actualizaciones quisiera recibir.

Acceso al sistema: El acceso en línea de los documentos permite al colaborador ingresar a los mismos desde cualquier parte del mundo. Esta característica si la posee el Share Point de la división "Textile Care".

En resumen, esta herramienta permite a los colaboradores ingresar a información técnica relevante para el desarrollo de actividades, sin embargo es importante mencionar que no todos los colaboradores de la división tienen acceso a esta herramienta, además que la herramienta no posee control de versiones un lujo de aprobación ni capacidades de búsqueda y categorización, además que este sistema no se administra en Costa Rica por lo que se considera que este sistema no es apto para realizar la administración de los documentos en Costa Rica.

3.2.1.2 Share Point Centroamérica Institucional

Este sitio web es utilizado por los diferentes departamentos de Ecolab Centroamérica, para administrar la información que el departamento considere necesario para su desempeño, es decir es un sitio web para que los usuarios de cada segmento en especial puedan subir y compartir información a otros usuarios.

Flujo de aprobación de nueva versión: este sitio es administrado por cada departamento y todos sus colaboradores tienen acceso a subir documentos sin mediar un flujo de aprobación de los documentos subidos.

Control de versiones: Este sitio no permite realizar un control de versiones, por lo que representa un punto débil de este sitio, esto, ya que, no se puede conocer cuántas veces se ha modificado un documento, que cambios ha sufrido el mismo o bien el responsable del cambio.

Trabajo colaborativo: en este sistema no es posible el trabajo colaborativo, es decir, no permite a los empleados externalizar sus experiencias de manera conjunta, donde la combinación se realiza al mismo tiempo.

Capacidades de búsqueda: el sistema cuenta con un motor de búsqueda por palabra clave, sin embargo el mismo no es muy eficiente. Esto aumenta el costo de uso de la herramienta, al dificultar la tarea de recuperar información.

Categorización: la categorización permite dividir un sitio por áreas de especialización lo que resulta muy útil a los usuarios, este sitio permite realizar diferentes carpetas para cada tema de interés.

Capacidad de incluir contexto: el sistema en análisis permite introducir multimedios, para una mayor comprensión de los diferentes temas a documentar.

Método de distribución de actualización: este sistema permite alertar a los usuarios de cambios sufridos en el contenido del sistema. Esto se considera importante, ya que, el usuario puede definir que actualizaciones quiere recibir.

Acceso al sistema: El acceso en línea de los documentos permite al colaborador ingresar a los mismos desde cualquier parte del mundo. Esta característica si la posee el Share Point de la división Institucional Centroamérica.

En resumen, es importante, mencionar que no todos los colaboradores de la división tienen acceso a esta herramienta, asimismo, esta herramienta permite a los colaboradores ingresar a la información técnica relevante para el desarrollo de actividades, capacidades de búsqueda y categorización, sin embargo no posee control de versiones de flujo de aprobación. Sin embargo, es trascendente indicar que este sistema se administra en Costa Rica por lo que se considera que este sistema tiene muchas características positivas para realizar la administración de los documentos en Costa Rica.

3.2.1.3 Econet

Este sitio web de la división institucional, al cual todos los colaboradores de la división podrían tener acceso. Este sitio es utilizado para compartir información de mercadeo de los diferentes programas que se comercializan en Ecolab, así como productos y algunas herramientas de ventas a utilizar.

Flujo de aprobación de nueva versión: este sitio es administrado por marketing en Estados Unidos, con el fin de mantener información de los programas y productos a comercializar. Esta información lleva un flujo de aprobación pero, no controlado en Costa Rica, al mismo tiempo, no todo lo encontrado en este sitio es aplicable en Costa Rica.

Control de versiones: Este sitio no permite realizar un control de versiones. Solo se ve documentación oficial actual, aunque, no se puede observar los cambios realizados o quién los realizó.

Trabajo colaborativo: en este sistema no es posible el trabajo colaborativo, es solo un sitio de información.

Capacidades de búsqueda: el sistema cuenta con un motor de búsqueda por palabra clave, sin embargo, el mismo no es muy eficiente.

Categorización: el sitio como tal esta categorizado por programas e iniciativas, lo que permite al usuario fácilmente la información necesitada.

Capacidad de incluir contexto: el sistema es básicamente de información, sin embargo esta complementada con videos y presentaciones que permiten complementar los conocimientos.

Método de distribución de actualización: este sistema no permite generar alertas a usuarios sobre nuevos materiales o cambios sufridos en el contenido del sistema.

Acceso al sistema: El acceso en línea de los documentos permite al colaborador ingresar a los mismos desde cualquier parte del mundo. Esta característica si la posee el sistema Econet.

En resumen, es importante, señalar que no todos los colaboradores de la división tienen acceso a esta herramienta o la utilizan, además, esta herramienta permite a los colaboradores consultar información técnica relevante para el desarrollo de actividades, la cual, incluye videos y herramientas de mercadotecnia, además, la información está muy bien categorizada. Sin embargo, es importante indicar que este sistema no se administra en Costa Rica por lo que aunque el sistema presenta aspectos positivos no es posible ser utilizada para la administración del conocimiento del departamento de ventas de Ecolab Costa Rica.

3.2.1.4 Learning Management System y Universidad Ecolab

Ambos sitios web son utilizados por la divisiones Institucional y Alimentos y Bebidas para la capacitación virtual de los miembros del equipo de trabajo. Este entrenamiento va desde aspectos de cultura y valores hasta aspectos técnicos de resolución de problemas

Flujo de aprobación de nueva versión: este sitio es administrado por los equipos de capacitación en Estados Unidos y México y todo material es aprobado antes de ser lanzado para su utilización. Sin embargo, el mismo esta fuera del alcance de Costa Rica.

Control de versiones: Este sitio no permite realizar un control de versiones. Solo se ve documentación oficial actual, pero, no se puede observar los cambios realizados o quién los realizó a los nuevos documentos.

Trabajo colaborativo: en este sistema no es posible el trabajo colaborativo, es solo un sitio de capacitación en línea.

Capacidades de búsqueda: el sistema no cuenta con un motor de búsqueda.

Categorización: el sitio como tal esta categorizado por programas de capacitación, lo que permite al usuario fácilmente, la información necesitada.

Capacidad de incluir contexto: el sistema es básicamente, de consulta, sin embargo, esta complementada con videos para mejorar el aprendizaje.

Método de distribución de actualización: este sistema no permite generar alertas a usuarios sobre nuevos materiales que pueden ser utilizados en el sistema.

Acceso al sistema: El acceso en línea de los documentos permite al colaborador ingresar a los mismos desde cualquier parte del mundo. Sin embargo, se necesita autorización para poder ingresar a los diferentes cursos.

En resumen, estas herramientas son un complemento importante de un sistema de la administración del conocimiento, sin embargo, el mismo por sí solo no funciona para tal fin.

3.2.1.5 Chatter y Lync

El sistema Chatter, es un medio de socialización disponible para algunas divisiones de Ecolab, en el permite interactuar con personas y grupos de Ecolab alrededor del mundo, cuenta con la posibilidad de compartir información, cuenta con mensajería instantánea o simplemente permite a los usuarios realizar comentarios

Flujo de aprobación de nueva versión: este sitio como cualquier red de socialización, los usuarios pueden subir cualquier tipo información, pero, el mismo cuenta con reglas establecidas a seguir por los usuarios. Lastimosamente, no posee un flujo de aprobación para subir documentos.

Control de versiones: Este sitio no posee control de versiones, ni sirve para almacenar documentos.

Trabajo colaborativo: en este sistema si permite el trabajo colaborativo, ya que, tiene la posibilidad de interactuar con diferentes personas.

Capacidades de búsqueda: el sistema cuenta con un motor de búsqueda muy poderoso, lo que permite al usuario fácilmente, localizar información.

Categorización: el sitio como tal esta categorizado por grupos de socialización y algunos de esos grupos están formados por temas específicos, por lo que la categorización se puede realizar para realizar un trabajo colaborativo.

Capacidad de incluir contexto: el sistema permite subir archivos de todo tipo de hasta 2 GB, por lo que los documentos se pueden complementar con multimedia para un mejor aprendizaje.

Método de distribución de actualización: este sistema permite generar alertas a usuarios sobre movimientos en los diferentes grupos a los que pertenece.

Acceso al sistema: El acceso en línea de los documentos permite al colaborador ingresar a los mismos desde cualquier parte del mundo.

En resumen, estas herramientas pueden ser un complemento importante de un sistema de la administración del conocimiento, sin embargo, el mismo por sí solo no funciona para tal fin, ya que, no sirve para almacenar documentos, no permite realizar un control de documentos pero, es muy ágil para realizar trabajo colaborativo, además, posee un motor de búsqueda muy ágil para la búsqueda de información.

3.3 Análisis del conocimiento tácito existente en los departamentos

Para iniciar con el análisis sobre el conocimiento tácito, es decir, aquel que viene del “know How” y “expertise” de sus colaboradores. Se observa en la figura 3.4, donde se muestran los resultados de la primera pregunta de la encuesta que consultaba los años de trabajar en Ecolab Costa Rica, donde solamente, un 25% de los encuestados tiene menos de dos años de laborar en la empresa y los tres colaboradores de menos de dos años laboran en la división de Alimentos y Bebidas y el promedio de años del personal de ventas en general es de 6.6 años de experiencia. (En el gráfico el color azul oscuro en las barras es personal de Alimentos y Bebidas, el color celeste es personal de ventas Institucional y el promedio se muestra con una barra celeste claro).

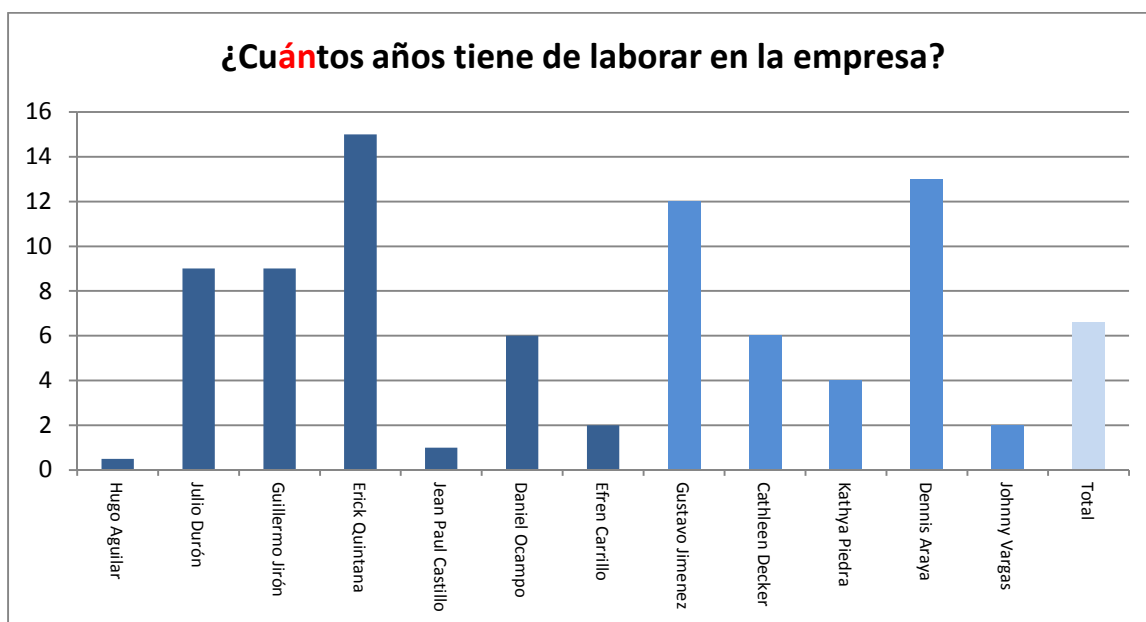


Figura 3.4 Resultados de la encuesta realizada al personal de ventas. (Años de laborar en la Ecolab Costa Rica) Fuente: Elaboración propia

Este gráfico revela que el conocimiento tácito presente en los departamentos de ventas es muy significativo, ya que, el promedio de años laborados de los colaboradores de ventas de las divisiones Alimentos y Bebidas e Institucional de Ecolab Costa Rica es de 6.6 años.

Además, se les consultó a los encuestados cómo aprendieron a realizar sus labores principalmente, a lo que casi la totalidad de los colaboradores contestó que mediante experiencias en el campo. Esto refuerza la importancia de tener un sistema para la administración del conocimiento Ver figura 3.5).

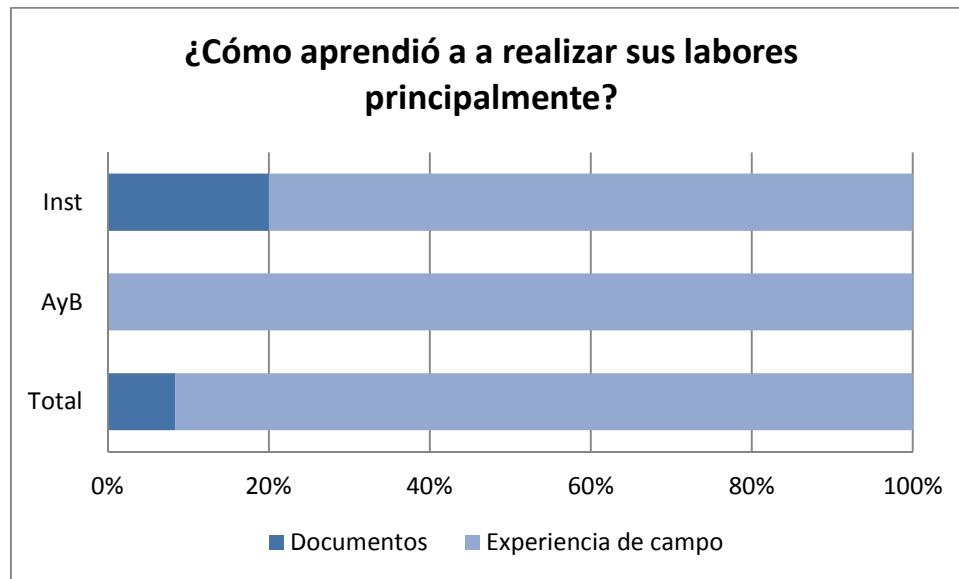


Figura 3.5 Resultados de la encuesta realizada al personal de ventas. (Cómo aprendió a realizar sus labores principalmente) Fuente: Elaboración propia

Existe la necesidad de realizar un apropiado manejo del conocimiento tácito de tal forma, que pueda extraerse el mayor valor a partir de él, de la misma forma, que se busca con el conocimiento explícito. Si consideramos cuanto de este conocimiento tácito que tienen los departamentos está pasando a explícito en los departamentos, para ello se consultó si se fomenta la documentación de los aprendizajes.

Como se observa en la figura 3.6, más de un 40% del personal de ventas no se les ha señalado la importancia de documentar los conocimientos adquiridos en el desempeño de sus labores en Ecolab Costa Rica. Esto demuestra que en realidad no hay una cultura de documentación de conocimientos adquiridos, lo que hace que el compartir el conocimiento se dificulte o bien se pierda si los colaboradores dejan de laborar en la empresa. Además, esto se comprueba que la cantidad de documentos generados por el personal de ventas de Ecolab Costa Rica, que está

disponible para consultas es bajo, a pesar de tener personal de muchos años de experiencia.

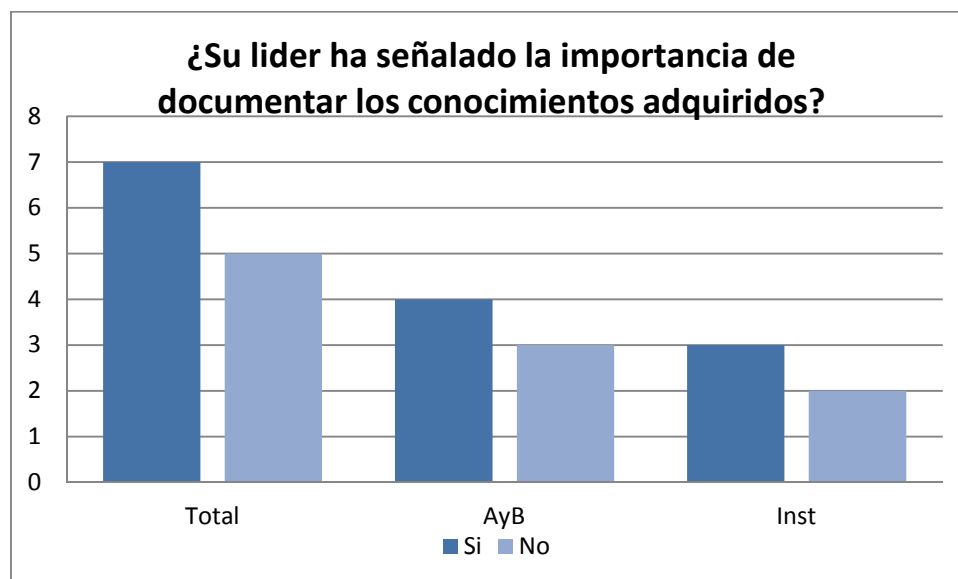


Figura 3.6 Resultados de la encuesta aplicada al personal de ventas (documentación de conocimientos adquiridos) Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis de la situación actual de la situación de los departamentos de ventas sobre la gestión del conocimiento

Existe hasta el momento una cantidad amplia de estudios y casos realizados en torno a la administración del conocimiento. Estos estudios destacan las principales características de los sistemas de gerencia del conocimiento exitosos, la función que cumple en las empresas y cómo estos modelan la forma en que los colaboradores trabajan, se relacionan y utilizan su experiencia.

Con el fin de analizar el manejo actual que se presenta en el departamento, se tomará como base la documentación expuesta en el capítulo I. En el cual, se expone una guía para implementar procesos de administración del conocimiento en una empresa, en dicha guía se toma en cuenta la infraestructura de la

tecnología de la información, la estrategia y los procesos de negocio. La implementación de sistemas de administración del conocimiento ha logrado grandes beneficios en empresas donde se ha implementado, debido a un mejor manejo de la experiencia.

En esta sección se analizan los departamentos en cuanto a cultura de empresa y el proceso de administración del conocimiento.

3.4.1 Cultura de empresa

Para analizar la cultura de empresa en cuanto a la administración del conocimiento, se realizaron las siguientes preguntas:

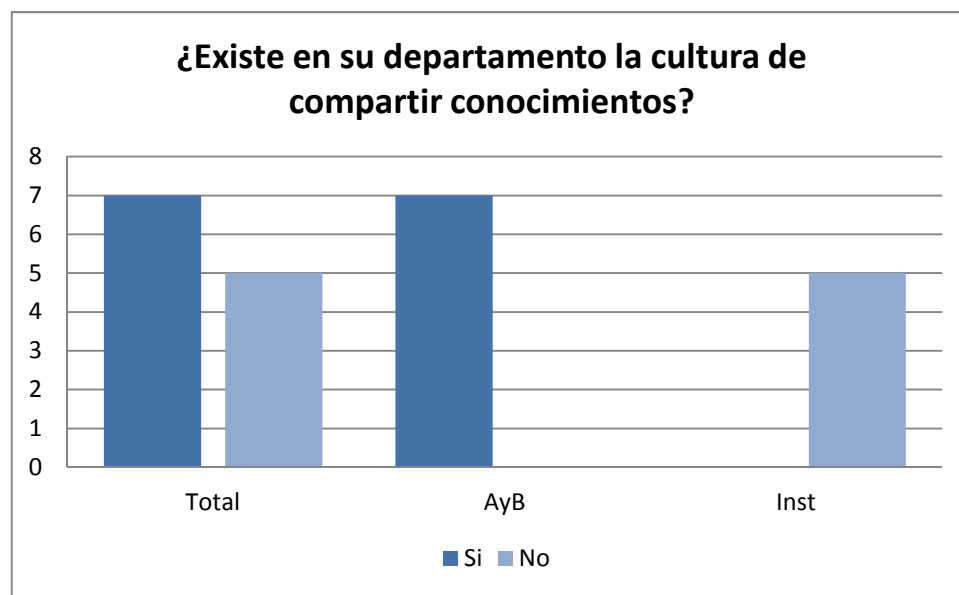


Figura 3.7 Resultados de encuesta aplicada al personal de ventas (Existe cultura de compartir conocimientos) Fuente: Elaboración propia

El resultado de la consulta a los entrevistados sobre la cultura de compartir conocimientos en la empresa muestra resultados muy interesantes con respecto los departamentos analizados, el 100% del personal entrevistado, de la división de Alimentos y Bebidas opina que en su departamento si tiene cultura de compartir conocimientos, sin embargo, para la división de ventas institucionales el 100% de

sus entrevistados opina que no existe en su departamento cultura de compartir conocimientos.(ver figura 3.7)

Con respecto al trabajo en equipo, se consultó, sobre la efectividad del trabajo en equipo que se da en los dos departamentos. Los resultados fueron muy similares a los presentados anteriormente, donde para el personal de ventas Institucional no existe trabajo en equipo en su departamento y para la mayoría del personal del departamento de ventas de Alimentos y Bebidas en trabajo en equipo de su departamentos si es efectivo. (Ver figura 3.8)

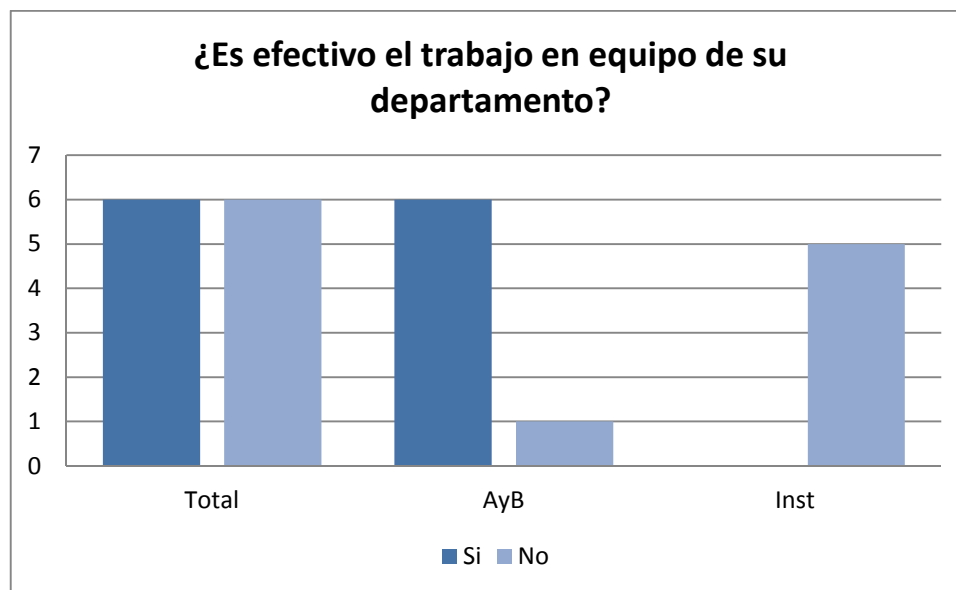


Figura 3.8 Resultados de la encuesta aplicada al personal de ventas (Efectividad del trabajo en equipo de su departamento) Fuente: Elaboración propia

Además, del trabajo de equipo a lo interno del departamento, se preguntó a los entrevistados sobre el trabajo de equipo del departamento con otros departamentos de la empresa. Se observa que la tendencia para la división institucional se mantiene donde una gran mayoría de sus integrantes mencionó que no se trabaja en equipo con otros departamentos de la compañía. No obstante, para la división de Alimentos y Bebidas, si varió, ya que, más de un 40%

de su personal piensa que no se trabaja en equipo con otros departamentos de la compañía. (Ver figura 3.9)

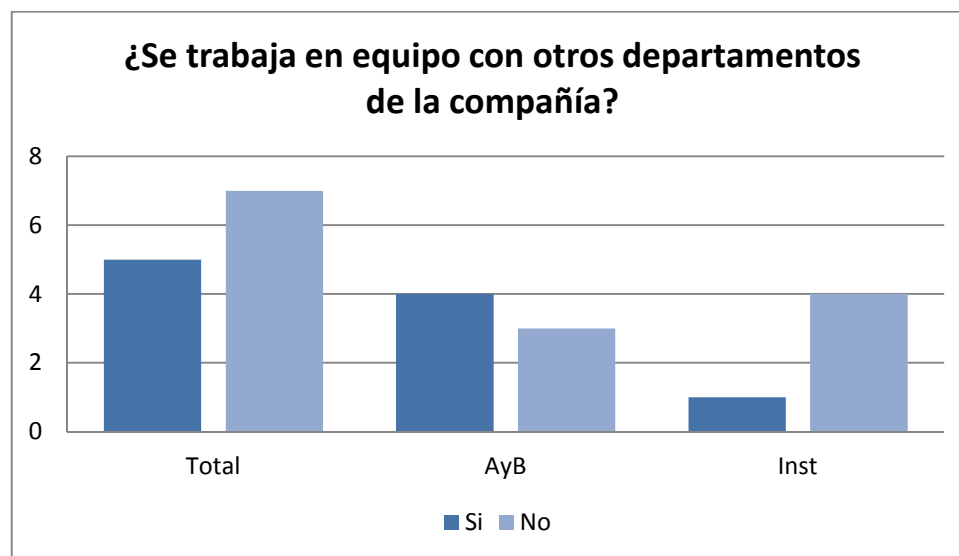
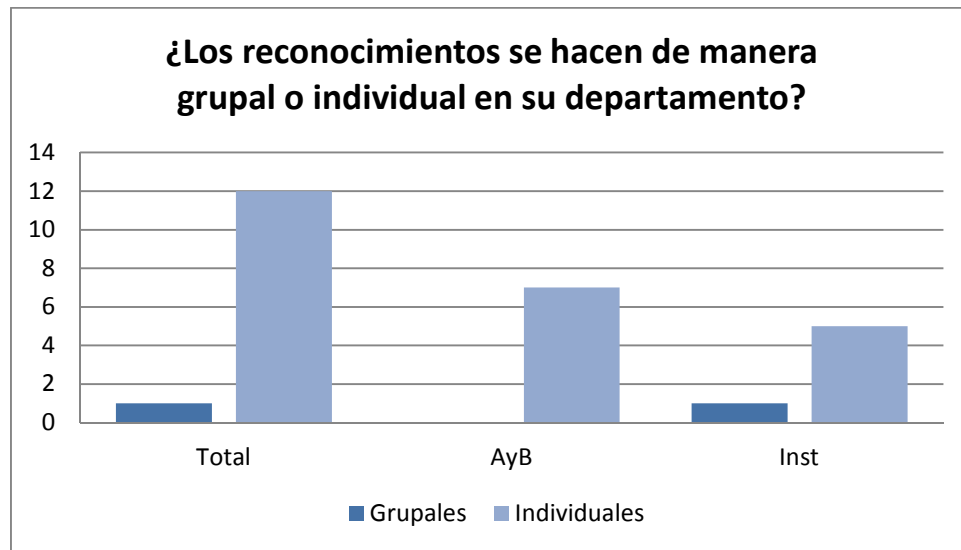


Figura 3.9 Resultados de la encuesta aplicada al personal de ventas (Trabajo en equipo con otros departamentos) Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de comprender la cultura de trabajo en equipo de la empresa también, se analizó la cultura de reconocimientos, la cual, se indica por parte de los encuestados que la cultura de reconocimientos no es muy fuerte y cuando se hacen normalmente, se hacen reconocimientos de manera individual. Esto fomenta el trabajo individual. (Ver figura 3.10)



3.10 Resultados de la encuesta aplicada al personal de ventas (Cultura de reconocimientos de la empresa) Fuente: Elaboración propia

Como parte de la cultura también, se evaluó los procesos de socialización, ya que, estos representan una buena forma de lograr una sinergia necesaria para extraer más valor de las experiencias individuales de los colaboradores.

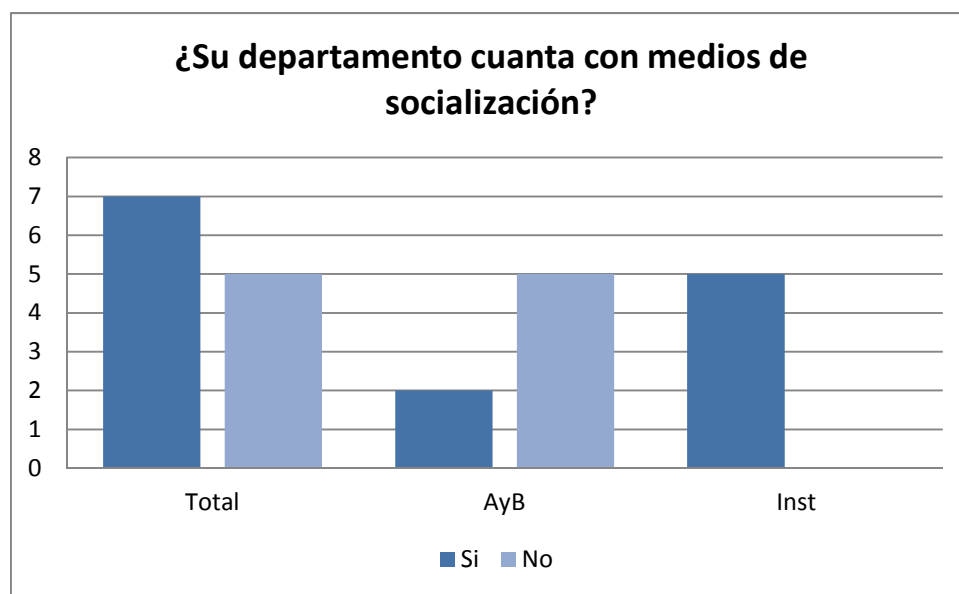
Para la socialización los departamentos utilizan reuniones mensuales y tiene una duración de alrededor de 3 horas, en estas reuniones se analizan los resultados de ventas se revisan cláusulas de seguridad y en ocasiones se revisan temas técnicos, sin embargo, esto último no es una constante, este método de socialización es adecuado pero, la forma en que se realiza no es la mejor, ya que, se dedica poco tiempo al proceso de conocimiento y el contexto donde los empleados interactúan es limitado.

En la actualidad, el tiempo dedicado a la socialización es insuficiente, sobre todo teniendo en cuenta la importancia que tiene el contenido tácito para el desempeño del trabajo. Una forma efectiva en que un empleado pueda adquirir experiencia de sus compañeros es a través de un buen proceso de socialización,

el cual, requiere de tiempo adecuado para que las siguientes actividades se culminen satisfactoriamente.

Para impulsar la socialización de los departamentos, los mismos cuentan con herramientas informáticas para socialización como lo es, el Chatter y el Lync, sistemas analizados previamente.

En cuanto a la consulta si el departamento cuenta con medios de socialización, la respuesta en el departamento fue positiva, ya que, recientemente, se había lanzado Chatter, sin embargo, la herramienta se encuentra subutilizada y no todos los colaboradores la utilizan (ver figura 3.11). En cuanto a la división de alimentos y bebidas ellos tienen un sistema de socialización informática llamada Lync, no obstante, solamente, una persona de los entrevistados tiene acceso a Lync.



3.11 Resultados de la encuesta aplicada al personal de ventas (Medios de socialización) Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Análisis de los procesos de negocio relativos a la administración del conocimiento

En esta sección se analizan los procesos de manejo de conocimiento que manejan los departamentos, esto con el fin de identificar cuáles, son sus áreas débiles y fuertes del proceso. En esencia, los principales procesos que deben existir como parte de un buen manejo de información son: crear (innovar), identificar, recolectar información (documentar), revisar (validar y/o analizar), compartir, ingresar y usar.

3.4.2.1 Crear conocimiento: esta creación del conocimiento también, se refiere a innovar o inventar mejores formas de hacer las tareas, esta innovación no solo viene de los departamentos de investigación y desarrollo sino de cualquier colaborador en la organización. En el caso de ambos departamentos los entrevistados indican que constantemente, se busca mejores formas de realizar las actividades, ya que, los clientes son muy demandantes. Por esta razón este aspecto de innovar es bien realizado en ambos departamentos de investigación y desarrollo.

3.4.2.2 Identificar el conocimiento que es crítico para la compañía: para esta actividad la organización debe identificar que conocimiento es crítico y va alineado con su estrategia. Para ambos departamentos en análisis, se tiene definido que temas son importantes de manejar el conocimiento. Sin embargo, como oportunidad de mejora para ambos departamentos, es que sus temas definidos como críticos es mucho del conocimiento explícito que ya existe y no se ha identificado cuáles conocimientos, además, de los ya documentados pueden considerarse como críticos en ambos departamentos

3.4.2.3 Documentar: como se describió anteriormente, la documentación no es un tema que se fomente en un 100% de los colaboradores de ambas divisiones. Igualmente, no se tiene un formato definido para documentar. Esto dificulta que los colaboradores de la empresa realicen los procesos

de documentación de los conocimientos tácitos que poseen y que la cantidad de conocimiento que se documenten en ambos departamentos sea muy baja, es decir, a pesar que se cuentan con empleados experimentados no se aprovecha en la documentación de estos conocimientos.

- 3.4.2.4 Revisión: también, puede ser evaluar, validar y/ analizar, este paso nos asegura que el conocimiento que se está documentando es relevante y que no contenga criterios encontrados o errores. Al no documentarse los aprendizajes en los departamentos analizados, con mucho menos razón se tiene una revisión de estos documentos redactados.
- 3.4.2.5 Compartir el conocimiento, este compartir de conocimientos mediante el envío de actualizaciones de sistemas o correos informativos que existe un nuevo conocimiento, es importante, para mantener a todos los colaboradores actualizados con el conocimiento generado. En este aspecto el departamento de ventas Institucionales y de Alimentos y Bebidas cuentan con el Share Point de Centroamérica que permite realizar esta labor además de servir como repositorio. Además la división de ventas Institucionales también cuentan con el Chatter para realizar esta labor. Sin embargo, hay que generar cultura de empresa para uso constante de estas herramientas, que ayude al crecimiento profesional de sus colaboradores.
- 3.4.2.6 Acceso al conocimiento: el acceso a los sistemas de administración del conocimiento normalmente, son voluntarios, por lo que las organizaciones deben fomentar el uso de estas herramientas o bien establecer programas de capacitación o refrescamiento que permita establecer a los colaboradores tiempos para cumplir con el estudio de estos conocimientos. Para ello es importante tener solo un sitio donde se encuentre todo el conocimiento, colocar el conocimiento en los sitios donde los colaboradores naveguen constantemente, muy importante,

que todos los empleados tengan acceso. En el caso de los departamentos en estudio se puede indicar que la información se encuentra en varios sitios, además, se ha encontrado que no todos los empleados tienen acceso a los diferentes sitios, o bien que se establezcan planes de desarrollo con los conocimientos nuevos generados sino que son voluntarios.

3.4.2.7 Uso, de la misma manera, se interpreta como transferir adaptar, adoptar. Con respecto a los departamentos en estudio, al no haber documentos que se creen con nuevo conocimiento este aspecto no se puede evaluar en los departamentos.

3.5 Análisis de fortalezas y debilidades del departamento respecto a la situación de la gestión del conocimiento

Se ha analizado hasta el momento la forma como se administra el conocimiento en los departamentos de ventas de Alimentos y Bebidas e Institucional, ya sea, de conocimiento tácito como explícito. Con base en este análisis se presentan ahora las fortalezas y debilidades internas de los departamentos.

- Ecolab cuenta con una gran cantidad de documentos, es decir, conocimiento explícito que está disponible para los colaboradores para su consulta.
- Los departamentos de ventas de Ecolab cuentan con varios sistemas de información en los cuales puede navegar, buscar y acceder a material técnico para la realización de labores del personal de Ecolab
- Existen herramientas desarrolladas para capacitación en línea, este es un complemento importante del conocimiento, ya que, además, de estar documentado, sirve para evaluar la comprensión de conceptos.
- Una de las fortalezas de los departamentos de ventas es su personal, ya que, hay poca movilidad laboral y por ende su personal es muy experimentado con un promedio de antigüedad de 6.6 años
- En el departamento de ventas de la división de Alimentos y Bebidas, existe cultura de trabajo en equipo tanto entre el equipo de trabajo como con departamentos, investigación y desarrollo, así como de compartir conocimientos entre los representantes de ventas.

- El departamento de ventas Institucionales recientemente lanzó una herramienta de socialización que permite a sus colaboradores estar más en contacto entre ellos, lo que facilita el compartir el conocimiento tácito.
- En Ecolab, existe una plataforma común utilizadas para el almacenamiento, comunicación, captura de contenidos para administrar los conocimientos

3.5.1 Fortalezas de la administración del conocimientos en los departamentos de Alimentos y Bebidas e institucional

Las siguientes fortalezas muestran de forma resumida algunos puntos favorables de los departamentos en estudio a la implementación del proyecto. Entonces, la estrategia que el equipo de administradores desarrollará debe tener en cuenta estos aspectos, de tal forma que sean potencializados para obtener valor a partir de ellos.

La infraestructura de las tecnologías de la información disponibles en la empresa son muy diversas y adecuadas para desarrollar un sistema de administración del conocimiento.

3.5.2 Debilidades de la administración del conocimientos en los departamentos de Alimentos y Bebidas e institucional

De igual forma, se identifican las debilidades de los departamentos en estudio, con respecto a la gerencia el conocimiento, y que dificultarán la futura puesta en marcha de estas iniciativas. Estas debilidades deben de tomarse en cuenta a la hora de desarrollar las estrategias, con el fin de eliminarlas o reducirlas al mínimo sus efectos negativos en la organización, con el fin de procurar alcanzar los objetivos del negocio.

- No todos los colaboradores conocen o bien tienen acceso a los diferentes sistemas de información para consulta, además, este acceso a los diferentes sistemas debe ser solicitado por el mismo usuario

- Existen varios sitios con información técnica sobre temas específicos, esta diversidad de herramientas tiende a que los usuarios no los visiten todos.
- Algunas herramientas de tecnología de la información están subutilizadas, ya que, no son aprovechadas para compartir el conocimiento de los departamentos.
- Existen algunas herramientas de la administración del conocimiento subutilizadas, pues, no se tiene habilitado los cursos virtuales encontrados en los materiales de soporte de herramientas informáticas como Econet.
- En los departamentos de ventas en estudio no existe una cultura de documentación de conocimientos adquiridos, aunque, se haya expuesto por los líderes de los departamentos el mejorar este aspecto.
- Las labores de los colaboradores de ventas, según, las encuestas realizadas, son aprendidas en el mercado, por lo que la solución de problemas puede ser lento debido a la falla de un sistema de administración del conocimiento.
- En el departamento de ventas Institucional, no existe cultura de trabajo en equipo ni de compartir conocimientos de los representantes de ventas.
- En los departamentos de ventas los reconocimientos según, indican los entrevistados no son muy frecuentes y cuando se realizan la mayor parte de ellos se efectúan de manera individual.
- En la actualidad, el tiempo dedicado a la socialización de los departamentos de ventas en análisis es insuficiente, sobre todo teniendo en cuenta la importancia que tiene el contenido tácito para el desempeño del trabajo.
- Las herramientas de socialización con que la compañía cuenta en ambas divisiones están subutilizadas por los colaboradores, se debe fomentar el uso de estas herramientas.
- El nivel de competitividad entre los colaboradores de los departamentos es alto, lo cual, limita la buena disposición a compartir conocimientos que manejan.
- Los departamentos no tienen métricas que ayuden a percibir el avance de los esfuerzos para documentar y compartir experiencias.
- No existe en los departamentos incentivos que fomenten el compartir conocimientos entre los colaboradores de los departamentos.

Se ha desarrollado en este capítulo el objetivo de analizar la administración del conocimiento generado dentro de los departamentos de ventas de Alimentos y Bebidas e Institucional, con el fin de aplicar los conceptos teóricos sobre el tema para identificar posibles mejoras en áreas como la cultura de la empresa, la

tecnología de la información o bien los procesos de gestión del conocimiento. La situación actual de los departamentos fueron establecidas al aplicar las encuestas que permitió conocer la opinión de la mayoría de empleados de estas divisiones sobre temas relacionados. Posteriormente, se utilizaron las teorías sobre el tema en estudio para realizar un análisis que condujo a identificar debilidades que limitan la generación de valor a partir del conocimiento tácito de la organización. Además, se identificaron las fortalezas que deben potenciarse a fin de sacar provecho de las mismas en el trabajo diario que se realiza y que asimismo podrían aumentar los beneficios logrados hasta el momento. En este capítulo se han hecho evidentes cuáles puntos deber ser solucionados o aprovechados como parte de la estrategia de una futura implementación del proyecto.

En el siguiente capítulo se formulará la propuesta de este trabajo, que tiene por objetivo guiar a los departamentos a implementar un sistema de administración del conocimiento y así aprovechar toda la experiencia que han acumulado sus colaboradores a lo largo de los años.

IV. Propuesta de un sistema para la administración del conocimiento para los equipos de ventas de las áreas de Alimentos y Bebidas e Institucional

En el capítulo anterior se analizó el estado actual de los departamentos de ventas institucionales, de alimentos y bebidas en cuanto a la administración del conocimiento, así como aspectos relacionados a este tema como son la cultura de trabajo en equipo, las tecnologías de la información existente y el uso que se da a las mismas. Basado en este análisis de fortalezas y debilidades se presenta en el capítulo cuatro la propuesta para realizar la gerencia del conocimiento.

Este capítulo tiene como objetivo realizar una propuesta para la administración del conocimiento, es decir, una serie de pasos estructurados para guiar a los departamentos de ventas de Alimentos y Bebidas e Institucional en la implementación de este gerenciamiento, partiendo del estado actual de la administración y mediante tácticas específicas para solucionar problemas y el potenciamiento de las fortalezas descritas en el capítulo anterior. Esta propuesta se divide en cuatro etapas: formación del equipo director, alineamiento de la estrategia del sistema de gestión, flujo del conocimiento y “gamification”. Cada una de las etapas tiene un propósito dentro de la estrategia propuesta y busca guiar en la implementación de una forma escalonada, de tal forma que se aproveche la estructura tecnológica existente, se ajuste la propuesta a los objetivos del negocio, y se logre el cambio de cultura organizacional necesario para que la administración del conocimiento llegue a ser parte integral de la empresa.

4.1 Justificación de la propuesta

Los sistemas de administración del conocimiento tienen como propósito gestionar este activo intangible de las empresas, de tal forma, que se logre entregar servicios de mejor calidad, mejorar los procesos de negocio y reducir los

costos operativos. Este activo intangible consiste de documentos técnicos, manuales de procesos de negocios, experiencia de los colaboradores, entre otros.

Esta propuesta, pretende el desarrollo, de un sistema para administrar el conocimiento, dicho sistema incluye una serie de herramientas que buscan resolver las oportunidades de mejora anteriormente, descritas. Con la optimización del trabajo de los colaboradores de los departamentos de ventas, a través de la mejora en los servicios entregados, la resolución más rápida de problemas y la optimización de costos, se pretende justificar la inversión requerida para la implementación de esta propuesta.

Esta propuesta planteada además, de la administración del conocimiento, busca el alineamiento con los objetivos de la empresa, esto con el fin de no desviar los esfuerzos de lo que es primordial para la empresa, de tal manera, que aprovechen los recursos existentes y que al mismo tiempo, los esfuerzos de implementación ayuden en la consecución de los objetivos del negocio.

4.2 Objetivo de la propuesta

La propuesta para la administración del conocimiento que se presenta en este capítulo, tiene como objetivo guiar a los departamentos de ventas de las áreas de Alimentos y Bebidas e Institucionales en la implementación de las guías expuestas en este capítulo, con el fin de optimizar el manejo del capital intelectual de ambos departamentos. La propuesta se basa en una serie de pasos para la implementación, basados en los aspectos teóricos de diferentes autores descritos en el capítulo I. Como se expresa en la literatura descrita en el capítulo I, la estrategia de implementación de estos sistemas, debe tomar en cuenta los objetivos del negocio, la situación actual del mismo, el entorno donde se desenvuelve, cultura organizacional, los procesos de negocio y las tecnologías de la información existentes en los departamentos en estudio. Todos estos aspectos,

descritos para este trabajo en el capítulo II y analizados en el capítulo III, se han incluido en el desarrollo de la propuesta que se presenta en este capítulo.

Es importante, indicar que para la realización de la propuesta se toma de punto de partida el estado actual desarrollado por los departamentos en cuanto a administración del conocimiento, es decir, se busca potencia sus fortalezas actuales tanto en estructura del negocio, cultura de los departamentos y la tecnología de la información con que cuenta en este momento la empresa.

4.3 Desarrollo de la propuesta para la administración del conocimiento

Esta propuesta para la gestión del conocimiento consiste en una serie de etapas que guían la implementación de un sistema de administración del conocimiento para los departamentos de ventas de Institucional y Alimentos y Bebidas de Ecolab Costa Rica. Cada una de las etapas incluye una serie de pasos progresivos que son necesarios para el éxito de este proyecto.

La primera etapa es llamada Formación de la Gobernanza de la Administración del Conocimiento, en esta etapa, se conforman los grupos de trabajo para la implementación del sistema de gestión del conocimiento.

La etapa dos del sistema consiste en la alineación de la estrategia del sistema de administración del conocimiento con la estrategia de la empresa. En este periodo se analiza la estrategia actual de la organización, con el fin de lograr generar un enfoque sobre el cual se desarrollará posteriormente, la estrategia. El proyecto debe de ser guiado por una serie de objetivos y metas que deben alcanzarse en plazos determinados, de forma que se obtenga el valor esperado sobre los procesos de negocio.

La etapa tres consiste en describir el flujo del conocimiento en el sistema. Esta sección de la propuesta del sistema de la administración del conocimiento se describirá el ciclo a seguir para permitir que el conocimiento fluya de manera constante en la organización. Este proceso de flujo del conocimiento cuenta con

siete pasos, los cuales, son: crear el conocimiento (innovar, inventar), identificar el conocimiento contribuir, definir), recolectar el conocimiento (capturar, organizar), revisar el conocimiento (evaluar, validar, analizar), compartir el conocimiento (colaborar, publicar), **acceder** al conocimiento (encontrar, descargar) y usa el conocimiento (transferir, reusar, adaptar, adoptar). Este ciclo es continuo, un sistema vivo que nunca termina y permita alcanzar la mejora continua en los diferentes procesos de la empresa.

La etapa cuatro indicadores del sistema, este paso es fundamental, medir el estado de implementación del sistema. Un sistema de medición sólido ayuda a alinear la administración del conocimiento con la estrategia de la organización, determinar el progreso hacia las metas, priorizar las inversiones, evaluación de desempeño, establecer la rendición de cuentas, la participación y el aprendizaje con los resultados, evaluar los cambios de comportamiento y la aceptación de la gestión del conocimiento como una práctica de negocio. Además, ayuda a las organizaciones dirigir las acciones correctivas a las áreas correctas

La etapa cinco de la propuesta consiste en cómo se hacen los reconocimientos e incentivos. Con el fin de impulsar el uso del sistema propuesto, se plantea, en esta sección la entrega de reconocimientos e incentivos para aquellas personas que aporten de manera importante a la gestión del conocimiento. Para ello se propone una técnica llamada “gamification”.

4.3.1 Formación de la gobernanza de la administración del conocimiento

El objetivo de un programa de gestión del conocimiento es promover y dar soporte a compartir conocimientos a través de la organización. Esto se logra, mediante la creación de estructuras robustas que permitan a la organización administrar y aprovechar los conocimientos para el beneficio de los empleados, socios y partes interesadas.

Para lograr esta meta la compañía debe estar soportada en equipos de trabajo robustos que promuevan el uso de estas metodologías. Se deben de crear al menos dos grupos de trabajo que presten apoyo y visibilidad a los programas.

4.3.1.1 Comité director de la administración del conocimiento:

Este comité se debe de formar por un conjunto interdisciplinario de altos directivos, para el caso en estudio, se propone a los Gerentes de División de Alimentos y Bebidas e institucional, así como el Gerente de Recursos Humanos. Este equipo tendrá las siguientes responsabilidades:

- Brinda dirección a la empresa en cuanto a las iniciativas de administración del conocimiento,
- Proporciona ayuda en la obtención de fondos y otros recursos
- Promueven el compartir el conocimiento a través de toda la organización.

Por lo demás, este grupo sirve como puente entre el programa de gestión del conocimiento y la organización formal. Es decir, une divisiones, unidades y equipos, asegurando que la estrategia de toda la organización sea la que dicte la dirección del programa de administración del conocimiento en vez del interés de algún grupo en particular.

4.3.1.2 Equipo central de la administración del conocimiento:

La función principal del equipo principal de gestión del conocimiento es reforzar la documentación e intercambio de conocimientos en toda la organización. Esto abarca:

- Promover el uso de la administración del conocimiento mediante oportunidades de aprendizaje formal e informal

- Aprovechar las iniciativas de la gestión del conocimiento para resolver problemas
- Dar soporte a las iniciativas de gestión del conocimiento facilitando recursos, experiencia y guía para el desarrollo de los proyectos que se desarrollan.
- Dar seguimiento a las iniciativas de gestión del conocimiento exitosas y retroalimenta al equipo directivo para replicar las buenas prácticas.
- Reconocer a los equipos de trabajo sobre los logros alcanzados
- Establecer estándares y metodologías para documentar, revisar y compartir conocimientos.
- Comunicar y promover los beneficios de la administración del conocimiento.

Se propone que formen parte de este equipo de trabajo los gerentes de distrito, así como el líder de la implementación del proyecto. Este líder es la persona que maneja los conocimientos de administración del conocimiento.

4.3.1.3 Soporte de tecnología de la información:

Esta función la realizaría el encargado de tecnologías de la información y se hará cargo de dar soporte sobre los recursos informáticos a utilizar en la propuesta.

4.3.2 Alineamiento de la estrategia del sistema de administración del conocimiento con la estrategia de la empresa

En esta etapa se analiza la estrategia actual de la organización, con el fin de lograr generar un enfoque sobre el cual se desarrollará posteriormente, la estrategia. El proyecto debe de ser guiado por una serie de objetivos y metas que

deben alcanzarse en plazos determinados, de forma que se obtenga el valor esperado sobre los procesos de negocio. Estos objetivos y metas forman parte de la estrategia la cual debe estar alineada con la estrategia del negocio. Este alineamiento es vital para los buenos resultados del proyecto, ya que, ayudan que el departamento alcance sus propias metas. El proyecto debe conseguir administrar efectivamente, la experiencia de los departamentos de tal forma que se mejore el desempeño total de los empleados y se facilite a la organización conseguir sus metas.

Empresas líderes en administración del conocimiento alinean sus programas de gestión del conocimiento con la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía.

Con base, en la misión visión y valores de la compañía descritos en el capítulo II, se establece que para Ecolab, el conocimiento y por ende la administración del conocimiento está en el corazón de lo que la empresa crea. Esto debido a que los clientes no solamente, compran productos químicos de Ecolab, ellos también, ocupan la experiencia en la aplicación de esos químicos. Los clientes pagan por los químicos, pero, compran el conocimiento de Ecolab.

Por la naturaleza del negocio de Ecolab, sus colaboradores están expuestos a riesgos laborales. Por esta razón Ecolab tiene a la seguridad como uno de sus valores fundamentales, junto con la satisfacción del cliente, el desarrollo de los colaboradores y procesos de negocio. La visión de Ecolab de satisfacción del cliente es que cada cliente tenga una experiencia extraordinaria y que esté completamente, satisfecho con los servicios provistos. Parte de cómo Ecolab alcanza esta meta es asegurando que tiene los procesos de negocio adecuados en los clientes así como las estrategias para el desarrollo de estrategias y oportunidades de sus colaboradores. Por lo que se cree que la competencia de sus colaboradores tiene un impacto directo en la lealtad de sus clientes. La industria Ecolab, como se describió en el capítulo III, Ecolab usa una

combinación de entrenamientos como lo son cursos virtuales, foros con expertos y una infraestructura de servicio técnico e investigación y desarrollo ampliada para asegurar que los colaboradores tengan el conocimiento necesario para realizar sus labores y mantener el cliente satisfecho.

Al mismo tiempo, toda esta satisfacción al cliente que busca lealtad del mismo se realiza pensando en la sostenibilidad del negocio en el tiempo por lo que enfoca sus esfuerzos protegiendo a las personas y los recursos vitales y haciendo un mundo más limpio, seguro y saludable.

Como se puede apreciar la estrategia de Ecolab, tiene un componente, muy importante en los equipos de ventas, ya que, la especialización de su personal ayuda a sus clientes a resolver sus problemas y a lograr lealtad de clientes y por ende generar un crecimiento en las ventas. Este “expertise” permite a los equipos de ventas diferenciarse de sus competidores.

Los ejes en que se debe enfocar los objetivos de la administración del conocimiento son los siguientes:

- Realizar las operaciones en los clientes protegiendo lo que es vital, asegurando que el agua y la energía estén disponibles en todas partes.
- Prevenir enfermedades e infecciones, mantener alimentos seguros Proteger los lugares donde las personas comen, duermen, trabajan, juegan y se curan.
- Ayudar a los clientes a ser exitosos. Reduciendo sus riesgos y preocupaciones, lo que los libera para crecer.
- Trabajar de manera segura. Teniendo cuidado en todo lo que se hace.

Estos ejes son discutidos en el comité director con el fin de validar la información, además, de realizar una lluvia de ideas con los integrantes de los equipos de ventas para validarlos y de ser necesario incluir adicionales.

4.3.3 Proceso de flujo del conocimiento

Esta sección de la propuesta del sistema de la administración del conocimiento se describirá el ciclo a seguir para permitir que el conocimiento fluya de manera constante en la organización. Este proceso de flujo del conocimiento cuenta con siete pasos los cuales son: crear el conocimiento (innovar, inventar), identificar el conocimiento (contribuir, definir), recolectar el conocimiento (capturar, organizar), revisar el conocimiento (evaluar, validar, analizar), compartir el conocimiento (colaborar, publicar), acauzar el conocimiento (encontrar, descargar) y usar el conocimiento (transferir, reusar, adaptar, adoptar). Este ciclo es continuo, es decir, debe ser un sistema vivo que nunca termina y permita alcanzar la mejora continua en los diferentes procesos de la empresa.

4.3.3.1 Crear el conocimiento

El primer paso en el proceso de flujo del conocimiento es crearlo, también, se refiere a innovar o inventar. Los colaboradores de las organizaciones producen conocimiento día tras día y en diferentes formas, ya sea, a través de nuevos experimentos, maneras más creativas de realizar las operaciones, trabajo en equipo para solución de problemas o bien generación de nuevos productos y servicios. Estos colaboradores muchas veces no están conscientes que están generando conocimiento mientras realizan sus labores, sin embargo, estas actividades se consideran en los esfuerzos de nuevo conocimiento.

Es importante, en este paso que se generen espacios para la creación del conocimiento, para ello se debe generar una directriz desde el comité director que permita a los colaboradores de la organización a destinar tiempo para que los colaboradores sean creativos, además, de permitir mediante la programación tiempos necesarios para la unión de equipos de trabajo interdisciplinarios que trabajen en la resolución de problemas, esto consentirá fomentar el trabajo en equipo, que es crucial en una estrategia de administración del conocimiento que

se basa en el compartir el conocimiento generado por los colaboradores para beneficios de otros y de la compañía para la cual laboran.

4.3.3.2 Identificar el conocimiento

El segundo paso en el proceso de flujo de conocimiento, es identificar, el conocimiento o bien del mismo modo, descrito como definir el conocimiento. Una enorme cantidad de conocimiento es creado y compartido en las organizaciones día con día, pero, no todo el conocimiento es significativo. Con el fin de utilizar los recursos de la administración del conocimiento de manera eficiente, es necesario, separar el conocimiento crítico de la organización del resto de conocimiento.

En este paso es de suma importancia determinar el conocimiento crítico que la organización tiene que determinar quién posee este conocimiento o bien donde reside en la organización.

Para realizar esta labor empresas exitosas en administración del conocimiento utilizan las siguientes metodologías para establecer que conocimiento es crítico y la recomendación de cual utilizar va a depender de la decisión que tome el comité director de la administración del conocimiento, las herramientas usadas para esta definición son:

- Definir las capacidades o funciones del departamento que soportan la estrategia global del negocio
- Redes o comunidades de práctica donde se defina el conocimiento crítico y donde reside en la organización.
- Entrevistas con expertos en la materia.
- Análisis individual de los gerentes de división donde se haga un inventario de las competencias críticas y se detecten oportunidades de mejora.
- Entrevistas con empleados clave

Lo que han realizado algunas organizaciones es que mediante un experto en la materia se definen mediante trabajo en equipo con todo el equipo los conocimientos críticos del departamento, esto con el fin de crear comunidades de práctica y poder recolectar el conocimiento crítico. Los expertos son cruciales en cualquier esfuerzo formal de identificar y refinar el conocimiento crítico. Estos individuos poseen el nivel más alto de desempeño demostrado en campos de acción particulares, por esta razón los mismos son los mejor equipados para determinar que conocimiento es vital para el negocio y cual no.

Una comunidad de práctica, o bien una red designada de personas que comparten información y conocimientos. Miembros de la comunidad intercambian ideas, colaboran y aprenden unos de otros, tanto cara a cara y entornos virtuales. Cada comunidad se mantiene unida por un objetivo común y deseo de compartir experiencias, conocimientos y buenas prácticas relacionadas con un tema o disciplina con normas y procesos colectivos comunes. Las comunidades de práctica son vehículos ideales para ayudar a las organizaciones a identificar, capturar y transferir conocimientos. Se ha encontrado que las comunidades técnicas son particularmente, eficaces para supervisar el flujo de conocimiento. Una razón puede ser que los miembros de estas comunidades ven a sí mismos como parte de una profesión y, como tal, quieren dar forma al conocimiento en sus áreas y compartir lo que saben. En muchas organizaciones, las comunidades proporcionan un marco para la localización de expertos y otras partes interesadas con conocimientos que pueden ayudar a distinguir el conocimiento crítico de lo que es simplemente, bueno saber en un tema. Estas comunidades de práctica deben ser formadas por los miembros del Equipo central de la Administración del conocimiento.

Uno de los aspectos importantes que una organización tiene un proceso riguroso de determinar cuál información y experiencia deben de salvaguardarse en la organización. Una vez que la organización sabe dónde enfocar sus esfuerzos es

mucho más sencillo establecer iniciativas para obtener el conocimiento y asegurarse que el mismo fluya.

4.3.3.3 Recolectar el conocimiento

El tercer paso del proceso es recolectar, capturar u organizar el conocimiento. Este es el proceso de documentar y almacenar el conocimiento en algún medio, puede ser un portal, una base de datos o un blog. La mayoría de las iniciativas de recolección de conocimiento requieren infraestructura, desde los enfoques estructurados y directrices a herramientas de entrada y plantillas. Es importante, tener en cuenta cuales son los resultados deseados (es decir, cómo quiere que se vea el conocimiento documentado), ya que, esto lo dirigirá hacia los métodos y herramientas de captura más adecuados.

Las siguientes recomendaciones pueden ayudar a la recopilación o captura de conocimiento:

- Aplicar formatos estándar que permitan capturar conocimiento relacionados con el trabajo, por ejemplo, auditorías del conocimiento, las lecciones aprendidas, entrevistas, etc.
- Ayudar a los empleados capturar y aportar conocimientos facilitándoles el proceso. Un hallazgo crucial de una investigación de la APQC es que si se quiere que un colaborador haga algo, se le debe poner fácil. Facilitando procesos, herramientas y plantillas, ayuda a simplificar la captura de conocimiento, lo que permite que estas actividades se incorporen a la perfección en el flujo de tareas y rutinas normales de los empleados. Y en muchos casos, las personas con funciones designadas de gestor o administrador del conocimiento están a la mano para ofrecer apoyo y reducir la carga sobre el resto de la fuerza de trabajo.

Cuando se trata de documentar el conocimiento crítico, un obstáculo que enfrentan las organizaciones es cómo documentar la información relacionada con

un rol o posición específica para que pueda ser fácilmente, transferido de una persona a otra. Para ello se recomiendan cuatro herramientas para captar estos conocimientos:

- Auditorias de conocimiento: Eventos estructurados para obtener informaciones sobre las áreas específicas de conocimiento dentro de una organización
- Entrevistas estructuradas: entrevistas formales, cara a cara, sesiones con expertos de alto nivel y otros empleados como los que están a punto de jubilarse
- Documentos de traspaso: documentos normalizados para cada trabajo en el cual se listan responsabilidades primarias, dónde y cómo se almacenan los documentos, contactos, una visión para el futuro, los horarios, los informes de rutina, y el presupuesto
- Lecciones aprendidas: un enfoque de intercambio de conocimientos utilizados para captar las lecciones y prácticas probadas de un determinado proceso de negocio, proyecto o evento.

Las más recomendadas para la estructura de la organización y temas a documentar en los departamentos de ventas de Ecolab Costa Rica, son las entrevistas estructuradas y las lecciones aprendidas.

Además, para facilitar el trabajo de implementar esta guía se establece por parte del equipo central de administración del conocimiento la generación de plantillas estándar para la documentación de los proyectos de administración del conocimiento, asimismo, de capacitación en el uso de los mismos, igualmente de contar con facilidades de tiempo y soporte para llenar las plantillas.

Por lo demás, como parte del almacenamiento y organización de los documentos generados es de suma importancia realizar una capacitación en el uso del Share Point de Centroamérica, ya que, es el sistema de manejo de la información con que cuentan actualmente, los departamentos ambos departamentos y que también presenta las mejores características para ser

utilizado como repositorio de los documentos generados en el sistema de gestión del conocimiento.

4.3.3.4 Revisar el conocimiento

El cuarto paso del proceso de flujo de conocimiento consiste en revisar, o bien analizar, evaluar o validar el conocimiento. Este es el proceso de examinar y evaluar la relevancia, exactitud y uso de los conocimientos. Algunos tipos de conocimiento requieren de una revisión formal por parte expertos, mientras que, otros pueden ser efectivamente, revisados y manejados por una comunidad de usuarios colectiva.

Para examinar los conocimientos de una manera oportuna y eficaz:

- Utilice a expertos en la materia. El uso de expertos en la materia es de suma importancia para llegar a institucionalizar un conocimiento.
- Use las comunidades de práctica para investigar y perfeccionar conocimientos. Las comunidades de práctica constituyen un marco natural para la gestión del conocimiento, y muchas organizaciones involucran a sus comunidades en la revisión del conocimiento. Este enfoque permite una amplia red de personas con conocimientos trabajar en conjunto para investigar y perfeccionar los conocimientos, en lugar de colocar una gran carga de trabajo únicamente, en un grupo de expertos en la materia.
- Desarrollar procesos de revisión transparente con plazos claros. La transparencia es particularmente, importante cuando se trata de la revisión de conocimientos. Ningún empleado quiere compartir lo que sabe sólo para descubrir que sus contribuciones han quedado en suspenso por un período indeterminado, hasta que los expertos puedan evaluarlos frente a los criterios especificados. Si su organización cuenta con un proceso de revisión formal, se recomienda comunicar exactamente, cuándo y por quién será aprobado el conocimiento.

Se considera, la posibilidad de enfoques orientados al usuario para evaluar los conocimientos y la experiencia. Aunque el conocimiento más crítico siempre requerirá opinión de los expertos, muchas organizaciones de mejores prácticas se combinan estos mecanismos formales con enfoques orientados al usuario. En tales sistemas, los empleados son capaces de publicar y compartir sus conocimientos al instante, sin sus presentaciones estar revisadas y aprobadas. La organización se basa en la calificación y revisión por pares, junto con un análisis del comportamiento de los usuarios (es decir, lo que la gente está leyendo, etiquetando, marcando y compartiendo por correo electrónico) para determinar qué activos de conocimiento son los más valiosos. Este enfoque es muy popular entre los empleados, ya que, acelera el ciclo de flujo de conocimiento y toma en cuenta sus opiniones. También, reduce la carga de los expertos en la materia, lo que les permite centrarse en la revisión de las normas, mejores prácticas oficiales y otros contenidos.

Las comunidades de práctica constituyen un marco natural para la gestión del conocimiento, y muchas organizaciones involucran a sus comunidades en la revisión del conocimiento. Este enfoque permite una amplia red de personas con conocimientos para trabajar en conjunto para investigar y perfeccionar los conocimientos, en lugar de la colocación de la carga únicamente en un puñado de expertos en la materia. Además, los líderes de la comunidad pueden crear responsabilidad en torno a los procesos de revisión, lo que garantiza que el conocimiento se mueve a través del sistema de una manera eficiente y se vuelve a evaluar a intervalos apropiados así comunidades de práctica.

Para el caso de los departamentos se utilizará tanto la revisión de expertos, la revisión de colaboradores de los departamentos, así como la revisión de parte de las comunidades de práctica. Estas revisiones se pueden dar por medio de herramientas informáticas como lo son la programación de reuniones virtuales vía Webex, este sistema permite tanto compartir información electrónica, así como permite la interacción de los participantes vía teléfono o chat. Además se podría utilizar la red social de la empresa llamada "Chatter", en la cual se pueden

generar grupos para tratar temas específicos compartir información electrónica y poder compartir entre los miembros de grupo a través de mensajes instantáneos.

4.3.3.5 Compartir el conocimiento

El quinto paso en el proceso de flujo de conocimiento es compartir o bien publicar. Esto implica difundir el conocimiento que se ha capturado y revisado, ya sea directamente o bien persona a persona. De una forma u otra, el intercambio abarca la mayor parte de las herramientas y los enfoques de la gestión del conocimiento (desde comunidades de práctica y facilitando enfoques de transferencia de conocimiento a la gestión de contenidos, plataformas de colaboración, medios sociales, etc.). Sin embargo, las organizaciones con recursos limitados deben centrarse en el intercambio de conocimiento crítico, en lugar de tratar de apoyar a todas las instancias de participación. En este punto se recomienda la creación de estructuras formales de colaboración alineados con su estrategia de negocios y cultivar un ambiente que promueve el intercambio generalizado.

A continuación, se describen algunas recomendaciones para compartir el conocimiento:

- Seleccionar las tecnologías de intercambio de conocimientos que apoyan a los procesos existentes y que se adaptan a la cultura. En una era de organizaciones globales, dispersas y las fuerzas de trabajo remotas, la tecnología es un factor clave de intercambio de conocimientos. Ninguna herramienta o plataforma de software es la ideal para facilitar la colaboración y el intercambio, pero, seleccionar la adecuada que se ajuste a los procesos de trabajo es de suma importancia, en vez de adaptar los procesos de trabajo a las herramientas.
- Implementar un plan de comunicación dirigido a promover el intercambio. Organizaciones de mejores prácticas utilizan una gran

variedad de canales de comunicación para promover el intercambio de conocimientos y sus beneficios para los empleados. Algunos medios comunes para herramientas y enfoques de gestión del conocimiento incluyen: correo electrónico, revistas y boletines corporativos, anuncios en intranet, anuncios de eventos y formación virtual y presencial.

Si bien, es importante, escoger el mecanismo de distribución adecuado, es aún más trascendental que cada mensaje transmita el valor de compartir.

- Relacione el intercambio de conocimientos para el aprendizaje y desarrollo de la carrera. Para alentar a los empleados a compartir lo que saben, se recomienda incorporar en el desarrollo de competencias y apoyo, la progresión de la carrera soportado en el enfoque de la administración del conocimiento. Que sea fácil para los empleados acceder a los recursos de aprendizaje y de la carrera a través de comunidades de práctica y portales de conocimiento, y crear oportunidades de desarrollo profesional para las personas que participan en gran medida en la gestión del conocimiento. Cuando las organizaciones dejan claro que el intercambio de conocimientos forma parte de los trabajos del personal y que es un criterio clave para el progreso, los empleados tienen una motivación adicional para colaborar y compartir.

Para compartir los conocimientos se utilizarán las reuniones mensuales de Planing & Training Day (PTD), las cuales, se realizan una vez al mes. Además, el sistema elegido para administrar los documentos de la gestión del conocimiento como lo es el SharePoint de Centroamérica, tiene opciones de establecer alertas que permiten a los usuarios ser alertados automáticamente, vía correo electrónico sobre los cambios las actualizaciones que sufre el sitio de administración del conocimiento. Sin embargo, además, del Share Point se propone el uso del Chatter que es una red social interna de Ecolab que permite compartir los nuevos

conocimientos generados. La implementación de estas iniciativas estarán a cargo del líder de la administración del conocimiento.

4.3.3.6 Acceso al conocimiento

El sexto paso en el flujo del conocimiento es el acceso, o bien encontrar y descargar el conocimiento. Este es el acto de encontrar y recuperar el conocimiento, ya sea, a través de mecanismos de empuje (push), es decir, donde se entrega información a intervalos predefinidos o bien cuando hay nuevos contenidos, o bien el mecanismo de tirar (pull), donde el contenido se encuentra disponible para cuando sea necesario. Sin embargo, el mayor acceso al conocimiento es voluntario, si es fuertemente animado. Se recomienda sistemas de búsqueda y alertas tan simples como sea posible. También, es importante, insistir que cuando los colaboradores están enfrentando retos y oportunidades son más receptivos a aprender.

En esta etapa con base en lo analizado en el capítulo III, se propone la utilización de varias herramientas con que cuenta Ecolab hoy en día.

Para la administración del conocimiento explícito a generar se propone el uso de la herramienta Share Point Centroamérica, este sistema es el más adecuado para este tipo de tarea, ya que, además, de administrarse desde Costa Rica tiene ventajas importantes como lo son: se brinda acceso a todos los usuarios necesarios, posee capacidades de búsqueda y categorización (esto contribuye a la estrategia del “pull”, es decir, permite a los usuarios encontrar los contenidos cuando lo necesiten), consiente configurarlo para emitir avisos de actualizaciones de nuevos contenidos o bien contenidos cambiados o borrados (esto contribuye a la estrategia del “push”, es decir, informa a los colaboradores de nuevos cambio lo que puede motivar a ver la información antes de necesitarla e instruirse previamente). Sin embargo, no posee control de versiones ni flujo de aprobación, en este último aspecto el sistema permite que se pueda restringir que personas

pueden subir contenido por lo que se puede controlar que solo los documentos previamente, aprobados sean los que se encuentren en las carpetas del sitio.

Además, se propone el uso de la herramienta “Chatter”, la misma sirve para fomentar la estrategia del “push”, sirve para informar a los colaboradores de nuevos contenidos motivando su revisión. Además, esta herramienta informática permite realizar foros de discusión de conocimientos documentados, vale para afinar los documentos antes de aprobarlos y realizar preguntas directamente, a los expertos. Esta labor estará a cargo del líder de la administración del conocimiento.

Por último, sin embargo, se requeriría una inversión de recursos que va a depender de la complejidad del tema, se encuentra el Learning Management System LMS, este sistema funciona, para asegurar que sus colaboradores se encuentran capacitados en conocimientos determinados como críticos. Sin embargo, esta tarea es difícil de cuantificar el costo a obtener, ya que, va a depender de qué tan complejo sea el tema, ya que, de ello depende la extensión del curso virtual. Esta labor debe ser coordinada por el equipo director de la administración del conocimiento.

4.3.3.7 Usar el conocimiento

El séptimo paso en el proceso de flujo de conocimiento es el uso o bien transferir, reutilizar, adaptar o adoptar el conocimiento. Esto es cuando conocimiento capturado se aplica finalmente, a una nueva situación para resolver un problema, mejorar un proceso, o tomar una decisión. El uso de los conocimientos existentes puede ayudar a una organización reducir los tiempos de ciclo, mientras se mejora la productividad y la calidad. En lugar de buscar los recursos disponibles, la determinación de lo que es aplicable, y a continuación, adaptar lo que se pueda reutilizar, los empleados pueden decidir (erróneamente) que sería más rápido y más fácil que empezar de cero.

Para alentar el uso del conocimiento generado se propone lo siguiente:

- La propuesta realizada para la administración de los documentos del programa de gestión del conocimiento es la misma con la cual los empleados realizan los trabajos existentes, el Share Point Centroamérica es donde se pueden encontrar formatos y documentos de trabajo. Se ha descubierto que todo el ciclo de flujo de conocimiento que culmina en el uso del conocimiento, funciona mejor cuando las organizaciones diseñan sus enfoques de administración del conocimiento y se usen las mismas estructuras internas existentes. La configuración de las comunidades, sitios de gestión de contenidos, y otras herramientas alrededor de flujos de trabajo existentes ayuda a alinear la gestión del conocimiento con las actividades básicas y hace una participación más valiosa para los empleados y la organización como un todo.
- Creación un sitio centralizado digital para facilitar la estandarización y la reutilización del conocimiento. Otra estrategia para evitar que los empleados repitan trabajos realizados previamente es hacer que el conocimiento esté disponible en paquetes con formatos fáciles de usar. Con los años, las organizaciones de acumulan grandes cantidades de documentos de propiedad intelectual, las soluciones, las plantillas y diseños. Con la organización de estos recursos en sitios electrónicos bien estructurados, las empresas pueden hacer reutilizables, disponibles cuándo y cómo los empleados lo necesiten, lo que permite personalizar y construir sobre elementos preexistentes. Esto podría ser posible utilizando el Share Point de Centroamérica y las bondades del mismo como lo son la creación de subdivisiones o carpetas por temas específicos. Esto permite a los colaboradores buscar conocimientos y evitar la duplicidad en tareas que realizan los colaboradores.
- Medir la utilización del conocimiento y asignar responsabilidades. Las organizaciones que hacen un seguimiento activo de la aplicación y reutilización del conocimiento tienden a tener programas de

administración de conocimiento más sostenibles y lograr un mayor rendimiento de la inversión. En tales casos, la medición tanto anima a los empleados a aprovechar el conocimiento y demuestra el impacto que el conocimiento compartido y la reutilización tienen en métricas clave del negocio. Para ello se desarrolla más adelante en este capítulo las métricas a llevar en este sistema propuesto de gestión del conocimiento.

4.3.4 Indicadores de desempeño del sistema de gestión del conocimiento

Como parte de todo sistema de gestión, es fundamental, generar indicadores que permitan medir el estado de implementación del sistema. Un sistema de medición sólido ayuda a alinear la administración del conocimiento con la estrategia de la organización, determinar el progreso hacia las metas, priorizar las inversiones, evaluación de desempeño, establecer la rendición de cuentas, la participación y el aprendizaje con los resultados, y evaluar los cambios de comportamiento y la aceptación de la gestión del conocimiento como una práctica de negocio. Además, ayuda a las organizaciones dirigir las acciones correctivas a las áreas correctas.

Para los departamentos de ventas de Alimentos y Bebidas e Institucional de Ecolab se plantea el uso de los siguientes indicadores, los cuales, han demostrado ser de gran utilidad en empresas con un sistema de administración del conocimiento como el propuesto. A continuación, se enlistan indicadores de gestión del sistema propuesto:

- Historias de éxito publicadas
- Número de personas inscritas en grupos de trabajo de la administración del conocimiento
- Colaboradores inscritos en actividades de colaboración o verificación de proyectos

- Número de descargas de proyectos o trabajos del sitio de almacenamiento o red social.
- Tasa de réplicas o post de los proyectos
- Número de visitas a la red social para discusión del proyecto.
- Número de comunidades de práctica
- Número de participantes en las comunidades
- Número de participantes en función del total de participantes posibles
- Número de post a un grupo de la comunidad
- Número de respuestas al post de la comunidad.

Además, de los indicadores de gestión con forme el sistema madure se podrían llevar indicadores para evaluar el valor entregado por el sistema, dentro de los indicadores a llevar se encuentran:

- Mejora en el tiempo de implementación un proyecto de instalación
- Mejora en los tiempos de resolución de un problema.
- Decrecimiento en la cantidad de problemas presentados por los clientes.
- Nivel de satisfacción del cliente con el servicio ofrecido
- Incremento en las ventas, dada la mejora en costos y resultados en los clientes.

Todos estos indicadores deben ser actualizados y publicados constantemente, por el líder de la administración del conocimiento.

4.3.5 Reconocimiento e incentivos (Gamification)

Con el fin de impulsar el uso del sistema propuesto, se plantea la en esta sección la entrega de reconocimientos e incentivos para aquellas personas que aporten de manera importante a la gestión del conocimiento. Para ello se propone una técnica llamada “gamification”.

Como se indica en el capítulo I, “Gamification”, es el uso del pensamiento, de un juego y mecánicas de los juegos en un contexto que no es un juego para

comprometer usuarios y resolver problemas. “Gamification”, es usado en aplicaciones y procesos para mejorar el compromiso de los usuarios, como es el caso del sistema propuesto.

A continuación, se realiza una propuesta para ganar puntos y motivar al personal a ganarse reconocimientos o incentivos.

Las siguientes propuestas son aplicables para el uso en la red social Chatter:

- Los empleados ganan puntos por cada buena práctica, lección, o una pieza de contenido que comparten.
- Se ganan puntos adicionales cuando un colega lee, siguen o dan "Me gusta" a sus contribuciones.
- Puntos adicionales son asignados para cada actividad relacionada a la administración del conocimiento, comentar una buena práctica, escribir un blog o responder a una pregunta de discusión en un foro.
- Los empleados que alcancen determinados puntos se otorgan insignias para mostrar en sus perfiles.
- Los empleados que tienen el mayor número de puntos en un momento dado aparecen en una pizarra de reconocimientos.
- Se deben generar rangos según, la especialización o “expertise” en determinados temas, algún ejemplo, de ellos puede ser Eagle, insignia en Ecolab para distinguir a los expertos en algunos temas.

Más importante, que las recompensas o incentivos utilizados está el seguimiento y el impacto potencial sobre los comportamientos de los empleados en el status que pueda significar estar expuesto ante la organización como experto en diferentes áreas. “Gamification” es de gran beneficio, ya que, ayuda a los empleados a centrarse en los objetivos de intercambio de conocimientos claros y graduales. También, permite publicar diversos niveles de participación de la gente para ellos y para sus colegas, creando una presión positiva de contribuir y compartir.

Es responsabilidad, del equipo director de la administración del conocimiento generar un plan anual de incentivos y la responsabilidad de dar seguimiento a los puntajes y entrega del plan anual de incentivos es compromiso del líder de la administración del conocimiento.

4.3.6 Presupuesto de la propuesta

Los costos asociados a la puesta en marcha y al mantenimiento del sistema se incluye básicamente, los costos asociados a mano de obra necesaria para el mantenimiento del sistema y los costos de realización de los cursos virtuales.

Los salarios mensuales de los miembros del equipo de gestión se estiman a continuación:

- Líder de gestión: \$4,000 mensuales
- Expertos en diferentes temas: \$6,000 (\$150/h)

A continuación, se estiman los costos anuales del sistema de gestión del conocimiento.

Tabla 4.1 Presupuesto requerido para la propuesta

Rubro	Características	Valor mensual	Valor anual	Total rubro/año
Cursos virtuales	Programación de cursos virtuales de conocimientos generados al año (5 al año)	\$10,000/curso	\$50,000	\$50,000
Mano de obra	Expertos en temas (10 horas al mes)	\$1,500	\$18,000	\$66,000
	Líder de gestión tiempo completo	\$4,000	\$48,000	
Total a presupuestar anual				\$116,000

Se ha desarrollado en este capítulo la propuesta para la administración del conocimiento para los departamentos de ventas de Ecolab Costa Rica. Para el desarrollo de esta propuesta se ha tomado como punto de partida para este

capítulo la situación actual de los departamentos en estudio, la cual, fue descrita en el capítulo III.

Esta propuesta desarrollada se divide en cuatro etapas: la primera etapa es la formación del equipo director, es decir, las personas propuestas para la implementación de esta propuesta así como sus funciones y responsabilidades. La segunda de las etapas consiste en el alineamiento de la estrategia del sistema de gestión, como alinear esta propuesta con la estrategia de la compañía. En la tercera etapa se desarrolla la columna vertebral de la propuesta que consiste en el proceso de flujo del conocimiento dentro de la organización, además, se proponen los indicadores gestión y resultados del sistema, también, se describe un sistema de incentivos y recompensas para que este sistema se mantenga y se divulgue entre los colaboradores. Por último se realiza un presupuesto de la implementación de sistema.

V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- La industria de limpieza y desinfección está formada por empresas que diseñan, producen y comercializan estos productos, los cuales, son utilizados en los diferentes mercados en la limpieza y desinfección de las instalaciones. Dicha industria está en constante desarrollo de nuevas tecnologías y es una industria la cual es bastante competitiva y en el que la innovación a pesar de ser importante las industrias copiadoras están al asecho, por lo que generar una ventaja competitiva en el conocimiento es crucial en esta industria.
- .El secreto del éxito de la vida personal y empresarial está en la habilidad de crear, adquirir, procesar, mantener y retener el conocimiento. Sin embargo, el conocimiento solo es productivo si es aplicado para hacer la diferencia, en lugar de solamente existir. Por esta razón el administrar el conocimiento explícito y el conocimiento tácito es de suma importancia hoy en día.
- El conocimiento tácito es parte de todos los individuos y de la sabiduría personal, producto de la interacción en el pensamiento de las vivencias, cultura, creencias, supuestos e información a la que cada persona está expuesta. Dicho conocimiento es difícil de transferir de una persona a otra por lo que existe un riesgo importante que este conocimiento sea perdido con facilidad en las organizaciones.
- Por las funciones y forma de trabajo de cada departamento que se estudió en este proyecto de graduación, se concluye que existe una gran oportunidad de generar valor a partir de la creación de medios para que los individuos compartan sus experiencias, debido a que hay una gran

posibilidad de que la especialización de un colaborador sea aplicada a nivel de todo el departamento.

- Ecolab, es una empresa, que invierte una cantidad importante en los departamentos de investigación y desarrollo, así como de servicios técnicos corporativos, sin embargo, mucho del conocimiento generado corporativamente no llega a los equipos de ventas estudiados.
- Existe una gran cantidad de conocimientos explícitos generados a nivel corporativo para capacitación del personal de ventas de Costa Rica, sin embargo dichos conocimientos no llegan de igual manera a los diferentes colaboradores de los departamentos, es decir, algunos de ellos no están dentro de los planes de inducción a la empresa y los mismos deben ser aprendidos en el mercado.
- La tecnología de la información que tiene Ecolab disponible para sus colaboradores es bastante amplia, sin embargo, no todos los colaboradores tiene acceso a dicha información o bien si tienen acceso no la usan.
- De los resultados de la encuesta realizada se concluye que las labores del personal de ventas de Alimentos y Bebidas e Institucional de Ecolab, son aprendidas por medio de experiencia en el mercado, por esta razón, es de suma importancia implementar un sistema de gestión del conocimiento.
- Si bien una parte substancial del conocimiento actual del departamento se encuentra en este momento en forma tácita, existe una gran oportunidad en convertirlo a su forma explícita y de esta forma mejorar la transferencia de conocimientos entre compañeros.
- De los resultados de la encuesta realizada se concluye que uno de las oportunidades de mejora más importantes en el departamento de ventas Institucional, es la de promover, el trabajo en equipo.
- Los objetivos del sistema de administración del conocimiento deben estar alineados con los de la organización. Esto significa que el sistema debe ser una herramienta que ayude a la gerencia a cumplir sus propios objetivos del

negocio. Esta es la forma de maximizar el valor que se entregará a la empresa.

- La utilización de métricas para el control de la implementación es vital para el éxito del sistema, ya que, estas mediciones ayudan a evaluar el avance del proceso de implementación y además revelan el valor de este proyecto para la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a los departamentos de ventas de Alimentos y Bebidas e Institucional de Ecolab Costa Rica, la implementación de un sistema de administración del conocimiento, siguiendo los pasos descritos en el capítulo IV de este trabajo, con el fin de optimizar el manejo del activo intelectual.
- Se exhorta a trabajar en la unión de grupo y trabajo en equipo del departamento de ventas institucionales, ya que, actualmente, presentan una debilidad importante según se puede concluir de la encuesta realizada.
- Es necesario, la creación de formatos o plantillas que permitan estandarizar la forma de documentar los conocimientos, de manera que pueda ser fácilmente transmitidos y entendidos por los miembros de los equipos.
- Se aconseja crear una cultura de compartir experiencias, creando conciencia dentro de la organización en la importancia para la cultura de Ecolab y valor de este proceso. Esto permitirá crear redes sociales y de trabajo apoyadas.
- El desarrollo de un sistema para la gestión del conocimiento no consiste solamente, en el fortalecimiento de un sitio donde se encuentran documentos útiles, más bien consiste en un sistema en el cual los colaboradores son parte de la creación de los conocimientos en todas sus etapas, desde la creación, revisión, aprobación, compartirlo, acceso y usarlo. Se recomienda institucionalizar el sistema para que se convierta en una forma de trabajar.

- Se recomienda realizar una identificación de los conocimientos críticos, este paso es de suma importancia determinar el conocimiento crítico que la organización debe de tener y determinar quién posee este conocimiento o bien donde reside en la organización. Esto para evitar que se invierta tiempo en la creación de conocimientos que no son críticos, lo cual, podría desmotivar a la administración y a los usuarios del sistema por llenarse de información muy general o irrelevante.
- La implementación del sistema de administración del conocimiento debe realizarse mediante un esfuerzo importante en alentar a los colaboradores en la participación voluntaria, es decir, el convencimiento de los mismos. Para ello se debe trabajar en demostrar los beneficios del proyecto y como éste puede hacer más fácil las labores diarias.
- Se recomienda que la clasificación y el orden de la información en el sistema donde se almacena el conocimiento sea definida por los usuarios y no por el equipo de gestión. Se consulta continuamente, a los usuarios si la categorización actual cumple con las necesidades de los usuarios. Si se requiere un cambio, dicho cambio debe ser comunicado a todos los usuarios de tal manera que sea de fácil ubicación para los mismos.
- Se recomienda que la implementación del sistema vaya acompañada de métricas, las cuales, se propusieron en el capítulo IV. Estas métricas se les debe dar seguimiento constante a fin de retroalimentar e instar a los colaboradores a apoyar la implementación del sistema.
- La implementación del sistema debe estar acompañado de un sistema de incentivos y reconocimientos, mediante el uso del pensamiento de un juego y mecánicas de los juegos en un contexto que no es un juego para comprometer usuarios y resolver problemas o crear nuevas soluciones.
- El soporte del comité director de administración del conocimiento y de la alta dirección de la compañía, es necesario, para mantener el proyecto alineado con los objetivos del negocio. Un buen seguimiento de los líderes de la organización sobre el progreso mantiene claras las prioridades que

deben guiar la estrategia. Por su parte, el equipo central de la gestión del conocimiento debe mantener una sólida administración por medio de la definición de los objetivos, metas y plazos a alcanzar. Esta consistencia convence a la gerencia sobre la efectividad del proyecto.

Bibliografía

Abimael Medrano, L., & Walimir Cazarini, E. (2013). *Integrated model for implementation and development of knowledge management*. Sao Paulo: Operational Research Society.

American Clean Institute. (s.f.). Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de http://www.cleaninginstitute.org/clean_living/soaps__detergent_history.aspx

Center, A. P. (2013). *Gamification in Knowledge Management*. Texas, EEUU: APQC.

Center, A. P. (2013). *Help Employees Capture and Contribute Knowledge by Facilitating the Process*. Texas, EEUU: APQC.

Center, A. P. (2013). *Knowledge Flow Process*. Texas, EEUU: APQC.

Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., & Nonaka, I. (2003). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. New York: Oxford University Press.

Ecolab Inc. (s.f.). Recuperado el 22 de Setiembre de 2013, de <http://www.ecolab.com/our-story>

Gonzalez, J. C. (17 de Setiembre de 2013). Gerente de División Institucional. (J. V. Morgan, Entrevistador)

González, R. M. (s.f.). *Marketing XXI*. Recuperado el 2013 de Agosto de 2013, de <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Harvard Business Review. (2003). La empresa creadora de conocimiento. En I. Nonaka, *Gestión del conocimiento* (pág. 245). Bilbao: Ediciones Deusto.

Koenig, M. E., & Srikantaiah, T. (2003). *Knowledge management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*. New Jersey: Amerivan Society for Information Science and Technology.

Lambe, P. (2007). *Organising Knowledge: Taxonomies, Knowledge and Organisational Effectiveness*. Oxford: Chandos Publishing (Oxford) Limited.

Mezerville Picado, A., & Moser Meza, S. (2009). *Diseño de un Sistema para la Gestión del Conocimiento de los Nuevos Productos de una Industria de Dispositivos Médicos*. San Pedro.

Miranda Vásquez, J. F. (2010). *Propuesta de un sistema para la administración del conocimiento en el departamento de ingeniería de proceso de "Test y Finish" de Componentes Intel de Costa Rica*. San Pedro.

Ortega, F. (17 de Setiembre de 2013). Gerente de Recursos Humanos. (J. V. Morgan, Entrevistador)

Oxford Dictionaries. (s.f.). Recuperado el 21 de Junio de 2013, de <http://oxforddictionaries.com/definition/english/knowledge>

Rodríguez, P. (17 de Setiembre de 2013). Gerente de División Alimentos y Bebidas. (J. V. Morgan, Entrevistador)

Tiwana, A. (1999). *The knowledge Management Toolkit*. New Jersey: Prentice Hall.

Trees, L. (2012). *How to Transfer Internal Best Practices*. APQC.

Vestal, W. (2005). *Knowledge Mapping. The Essentials for Success*. Texas: APQC.

Wikipedia . (s.f.). Recuperado el 30 de Junio de 2013, de
http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management

Yahoo Finance. (s.f.). Recuperado el 02 de Agosto de 2013, de
<http://finance.yahoo.com/q/pr?s=chd>